



**Joana Filipa Ferreira**  
**Vinhas Coelho**

**Antecedentes de empresas Portuguesas  
para uma internacionalização gradual de  
sucesso**





**Joana Filipa Ferreira  
Vinhas Coelho**

**Antecedentes de empresas Portuguesas  
para uma internacionalização gradual de  
sucesso**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Manuel Au-Yong Oliveira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro



“ A tarefa não é tanto ver aquilo que ainda ninguém viu, mas pensar o que ninguém pensou sobre algo que todos veem”

*Arthur Schopenhauer*



## **o júri**

Presidente

**Prof. Doutor Daniel Polónia**  
Professor Auxiliar Convidado da Universidade de Aveiro  
Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial (DEGEI)

**Prof. Doutor Luís Manuel Borges Gouveia**  
Professor Associado da Universidade Fernando Pessoa  
Faculdade de Ciência e Tecnologia

**Prof. Doutor Manuel Au-Yong Oliveira**  
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro  
Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial (DEGEI)





## **Agradecimentos**

Ao meu orientador Professor Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira por todo o apoio, dedicação e empenho. Agradeço-lhe muito por toda a motivação e encorajamento prestado, bem como a sua compreensão, boa disposição, conselhos e total disponibilidade em todas as fases do relatório e, acima de tudo pela confiança que depositou em mim. Uma pessoa que jamais esquecerei.

À minha mãe por toda a paciência e incentivo, que sempre me encorajou e apoiou com todo o seu amor e carinho, pensando sempre primeiro em mim acima de tudo, assim como ao meu pai que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos mais importantes da minha vida.

Um agradecimento a toda a minha família e em especial à pequena Carolina Pereira que apesar de ser uma menina pequenina, conseguiu muitas vezes fazer-me pensar positivo, acreditar em todos os meus sonhos e fazer-me sempre sorrir.

Ao meu namorado José Bonifácio por toda a força, apoio, dedicação, compreensão e estímulo, transmitido ao longo destes meses de trabalho, assim como pelo seu contributo, ajuda e crítica construtiva de determinadas tarefas desenvolvidas.

A todos os meus amigos por estarem sempre do meu lado e me transmitirem força e confiança, em especial à Mónica Lima que contribuiu quando algumas dificuldades surgiram, à Mariana Parente por todo o apoio e incentivo e à Joana Ferreira por todas as tardes em que nos apoiamos mutuamente e pelos bons momentos de descontração.

Muito obrigada a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste trabalho.

Agradece-se o tempo e disponibilidade dos entrevistados, dados os tempos conturbados que vivemos reconhecemos que o tempo é escasso e por isso valioso.

Por fim, agradecem-se os comentários dos revisores anónimos da conferência internacional ICERI 2014, que serviram de motivação extra para a escrita do presente relatório.



## Palavras-chave

Internacionalização, Globalização, Marketing, Inovação, PME's.

## Resumo

O presente trabalho relata e analisa o processo de internacionalização tendo em atenção os antecedentes que conduziram ao sucesso das empresas analisadas. O método utilizado foi a pesquisa qualitativa, e envolveu sete entrevistas individuais realizadas numa pequena e média empresa (PME), a Valart (cinco entrevistas), e duas multinacionais, a Bosch e a Quimialmel (um quadro superior entrevistado em cada uma). Os resultados obtidos foram discutidos à luz da literatura, após a transcrição das entrevistas e codificação dos dados primários recolhidos.

Pretendeu-se entender como é que as grandes multinacionais Bosch e Quimialmel alcançaram o seu sucesso a nível internacional, assim como analisar, também, como a Valart cresceu e expandiu-se ao longo do tempo. Foi então realizada uma revisão da literatura em que foram abordados temas como a internacionalização, a globalização, o marketing e a inovação, conceitos relevantes ao desenvolvimento deste estudo, revisão essa completada após o trabalho de campo, seguindo-se o *grounded theory*. No conteúdo do trabalho também são relatadas as atividades desenvolvidas durante o estágio na Valart, e é feita uma análise da empresa e do produto principal em questão (porta-contentores marítimos ou *sideloaders*). Assim, com a revisão da literatura e análise dos resultados obtidos foi possível retirar conclusões e tecer recomendações de ação / gestão na Valart, tais como investir em colaboradores especializados, abrir um departamento de marketing interligado com o comercial, e sempre apoiado em ferramentas informáticas que poderão fomentar a inovação.

Os antecedentes que guiam as empresas analisadas a uma internacionalização de sucesso, internacionalização essa que tem sido gradual e por fases, nas empresas abordadas, incluem: rede de contactos internacional, competência da força de vendas, investigação e desenvolvimento (I&D) que leva a produtos diferenciados, parcerias com universidades, orientação para o cliente, existência de uma marca forte, estrutura de custos eficiente, e aproveitamento do capital humano interno. Por fim, é relevante referir que a crise interna em Portugal tem sido um fator incentivador da procura de diversificação de mercados a nível internacional. Como resultado deste estudo foi apresentado um artigo na conferência internacional ICERI 2014 (Au-Yong-Oliveira e Coelho, 2014).



**keywords**

Internationalization, Globalization, Marketing, Innovation, SMEs.

**Abstract**

This study reports and analyses the internationalization process by taking into consideration the background drivers that made the companies studied successful. The method used in this study was qualitative research, which involved seven individual interviews done in one small and medium enterprise (SME), Valart (five interviews) and two multinationals, Bosch and Quimialmel (a senior manager was interviewed in each one.) The results were discussed taking into account the existing literature, after the full transcription and codification of the primary data collected.

The goal was to understand how large multinational companies such as Bosch and Quimialmel succeeded at an international level, as well as to analyze how Valart grew and expanded over time. A literature review was done where themes such as internationalization, globalization, marketing and innovation were researched, these being relevant concepts in this study. The review was only completed after the field work, following a grounded theory approach. In this study the activities performed during the internship at Valart are also reported and described, as well as the company and its main product (sideloaders). With the knowledge obtained from the literature review and the results from the research it was possible to draw conclusions, as well as to put forth a number of suggestions related to Valart actions and management, such as the need to invest in a specialized workforce and to launch a marketing department that should be connected to the commercial department, while always relying on information technology (IT) tools which can drive innovation. The drivers which have been leading the companies studied to successful internationalization processes, which have been achieved gradually and in stages, include: an international network of contacts; sales force effectiveness; research and development (R&D) which leads to product differentiation; partnerships with academia; a customer orientation policy; the existence of a strong brand; an efficient cost structure; and an effective use of internal human capital. Finally, it is important to mention that the present crisis which Portugal is facing has been an additional incentive to the search for diversified markets at an international level.

This research effort led to a paper being presented at the international conference ICERI 2014 (Au-Yong-Oliveira and Coelho, 2014).



# Sumário

Agradecimentos .....	VII
Resumo .....	IX
Abstract .....	XI
Sumário .....	XIII
Lista de tabelas.....	XV
Capítulo I.....	1
<i>Introdução</i> .....	1
Capítulo II.....	3
<i>Revisão da Literatura</i> .....	3
A Internacionalização .....	3
A Globalização .....	8
O Marketing, a Marca e a Mente Coletiva.....	8
Inovação.....	13
Capítulo III.....	15
<i>Descrição das atividades de estágio, análise da empresa e do produto</i> .....	15
Descrição das atividades de estágio .....	15
Análise da empresa .....	17
Análise do produto .....	18
Capítulo IV .....	21
<i>Metodologia</i> .....	21
Capítulo V .....	25
<i>Discussão dos resultados à luz da literatura</i> .....	25
Critérios de Codificação .....	25
Resultados obtidos com a análise das multinacionais Bosch e Quimialmel – Proposta de modelo .....	29
Cenário de uma PME: A Valart .....	33
Capítulo VI .....	39
<i>Recomendações para a ação / gestão na Valart</i> .....	39
Capítulo VII .....	41
<i>Conclusão</i> .....	41
Referências Bibliográficas .....	43
Anexo A – Guiões de entrevista.....	49
<i>Anexo A1</i> .....	51
<i>Anexo A2</i> .....	53
<i>Anexo A3</i> .....	57
Anexo B – Imagem de um <i>sideloader</i> .....	61





## Lista de figuras

Figura 1 – Razões da Internacionalização (elaboração própria).....	12
Figura 2 – Fases da Internacionalização das empresas (baseado em Teixeira, 2013).....	13
Figura 3 – Fatores que devem ser analisados nas redes industriais.....	14
Figura 4 – Etapas do desenvolvimento gradual da internacionalização (baseado em Lorga, 2002).....	15
Figura 5 – Questões a colocar na análise de mercado (elaboração baseada em Samara e Barros, 2002).....	18
Figura 6 – Processo de planeamento em marketing (Samara e Barros, 2002, p.2).....	19
Figura 7 – Marketing mix (elaboração própria).....	19
Figura 8 – Organigrama da Valart.....	27
Figura 9 – Proposta de modelo de internacionalização para empresas de base industrial (elaboração própria).....	37
Figura 10 – Fatores que conduziram à internacionalização.....	43
Figura 11 – Ações de melhoria propostas.....	47

## Lista de tabelas

Tabela 1 – Os tipos de inovação.....	22
Tabela 2 – Produtos fabricados pela Valart e a sua respetiva descrição.....	28
Tabela 3 – Exportações da Valart, por continente.....	28
Tabela 4 – Resumo do trabalho de campo – Entrevistas realizadas.....	31
Tabela 5 - Códigos atribuídos e associados a uma descrição do critério.....	33

# Capítulo I

## *Introdução*

A crescente globalização das economias conduz a uma análise do meio envolvente e das empresas em si. A questão que se coloca constantemente é como tornar uma empresa mais global? Ao longo deste trabalho é estudada a forma como as empresas se internacionalizam e chegam ao sucesso. Os antecedentes são o fator chave desta análise.

É necessário estipular uma estratégia suficientemente flexível e capaz de acompanhar a constante dinâmica dos mercados. Para isso, é necessário que as empresas consigam identificar de forma concreta quais os seus recursos e quais os seus objetivos de forma a perceber se a internacionalização é possível – o que envolve olhar para a empresa em questão e identificar se os seus produtos têm vantagem face à concorrência, se são funcionais ou de prestígio e se os mesmos se adaptam às exigências do mercado. Uma questão que as empresas devem colocar é o que o seu produto tem que a possa diferenciar, ou seja, de que forma poderá o seu produto acrescentar valor face à concorrência.

O objetivo deste trabalho é o de estudar os antecedentes de empresas Portuguesas para uma internacionalização gradual de sucesso. Neste contexto, a Bosch e a Quimialmel foram as empresas multinacionais escolhidas para o estudo pois a Bosch é uma empresa de renome e muito bem-sucedida e a Quimialmel é uma empresa um pouco mais “pequena” em relação à Bosch, mas que tem vindo a aumentar o seu volume de negócios ao longo dos anos. Todavia, também se estudou a Valart, uma pequena e média empresa (PME) que se guia mais pelo ramo da exportação, e onde foi realizado o estágio descrito neste relatório.

Este relatório encontra-se estruturado em seis capítulos. A seguir ao presente capítulo de introdução do tema, no segundo capítulo há uma revisão da literatura, em que são abordados temas centrais ao desenvolvimento do relatório, como a internacionalização, a globalização, o marketing, a marca, a mente coletiva, e finaliza-se o mesmo com uma abordagem sobre a inovação.

O terceiro capítulo é dedicado à empresa onde foi realizado o estágio, durante sete meses, a Valart. É realizada uma descrição das atividades desenvolvidas na mesma, uma análise da empresa e uma análise do produto principal (porta-contentores marítimos ou *sideloaders* – ver anexo B).

No quarto capítulo é abordada a metodologia de estudo de campo e realizada uma discussão dos resultados obtidos à luz da literatura. Desta forma, foram criados critérios de codificação dos dados recolhidos e de seguida foi desenvolvida uma proposta de diagrama de síntese dos resultados obtidos com a análise das multinacionais Bosch e Quimialmel. Em seguida mostra-se o cenário da PME: Valart.

No quinto capítulo são feitas recomendações para ação/gestão na Valart, sustentadas na literatura, com o intuito de apoiar a gestão da mesma e conduzir a uma expansão maior.

No sexto capítulo encontra-se uma conclusão acerca do trabalho desenvolvido sobre o processo de internacionalização, tendo em conta os dados adquiridos e o modelo de internacionalização proposto.

# Capítulo II

## *Revisão da Literatura*

### A Internacionalização

Muitas empresas, por diversos motivos, recorrem à internacionalização, motivos tais como: acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança, com o objetivo de conseguir salários mais baixos (Teixeira, 2013); excessiva concorrência interna (excesso de oferta), o que faz depender apenas de um mercado um risco, devido também à velocidade com que novos concorrentes surgem; maior retorno do investimento, de forma a construir uma carteira de investimentos diversificados associada à diminuição do risco (Teixeira, 2013); maior retorno do investimento também ligado a economias de escala, por se estar presente em mais mercados, ligado à procura do aumento da quota de mercado, “o crescimento das vendas para além-fronteiras pode ser uma fonte de economias de escala e assim contribuir para um aumento dos lucros, mesmo quando se é obrigado a baixar os preços” (Teixeira, 2013, p.347); evitar a tributação ou contingentação de importação, de forma a proteger as indústrias nacionais (Teixeira, 2013). No entanto, o motivo de muitas empresas quererem internacionalizar-se deve-se também à crise que muitos países atravessam, como é o caso de Portugal e de outros países Europeus. Desta forma, a internacionalização tornou-se necessária e por vezes chega mesmo a ser vista como meio de sobrevivência (ver figura1).

Figura 1 – Razões da Internacionalização (elaboração própria)



Ao internacionalizar as empresas passam por diversas fases, podendo, no entanto, nem todas as empresas seguir a seguinte sequência (ver figura 2).

Figura 2 – Fases da Internacionalização das empresas (baseado em Teixeira, 2013)



Analisando a Bosch (Bosch, 2014), a Quimialmel e a Valart (as empresas analisadas, no presente estudo), é possível verificar que são três empresas que se encontram posicionadas em diferentes fases. A Bosch encontra-se na última fase de desenvolvimento da internacionalização. É uma empresa transnacional, ou seja, que se encontra “integrada a nível mundial, fazendo a ligação entre os recursos e os mercados globais e nessa ligação construindo as suas vantagens competitivas.” (Teixeira, 2013, p.359). A Quimialmel, no entanto, é uma empresa multinacional, que desenvolve a sua estratégia de forma a satisfazer as necessidades dos clientes e de acordo com as diferenças nacionais (Teixeira, 2013). Quanto à Valart, esta encontra-se na fase internacional, pois 95% da sua

atividade é realizada além fronteiras, mas com “mentalidade doméstica”, visto que se apoia no mercado interno (Teixeira, 2013).

Existem diversas formas de entrada nos mercados internacionais. A exportação é normalmente o primeiro passo no processo de internacionalização, podendo evoluir para outras formas de fazer negócio além-fronteiras (Teixeira e Diz, 2005) e é também a forma mais comum de entrada em mercados internacionais (todas as empresas estudadas empiricamente neste estudo exportam).

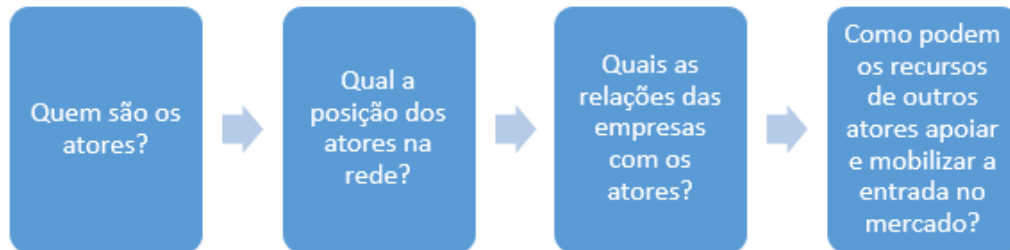
A acrescentar ainda que no caso das empresas estudadas a exportação é direta, o que significa que as empresas assumiram “por inteiro a internacionalização da totalidade da função e das tarefas inerentes” (Teixeira e Diz, 2005, p.75).

A internacionalização traz consigo uma perspetiva de ganhos adicionais, mas também pode trazer uma redução de custos em escala, assim como o crescimento e expansão da marca no país de origem. O sucesso ou insucesso empresarial depende do comportamento da empresa em questão, e da capacidade que a mesma tem em conseguir gerar e sustentar vantagens competitivas (Porter, 1980) e consequentemente conseguir transferi-las para novos mercados (Santos e Ribeiro, 2006).

Desta forma, uma empresa ao optar pela internacionalização deve não só verificar os potenciais mercados de atuação mas também analisar os modelos que melhor se adequam à sua operação e tipo de negócio, considerando riscos e possíveis retornos, permitindo assim que a internacionalização seja feita de forma consistente, gerando os retornos e expectativas de crescimento esperados.

Para Axelsson e Johanson, citados por Teixeira e Diz (2005), existem duas abordagens de entrada no mercado internacional: a análise tradicional e a do ponto de vista das redes industriais. Relativamente à análise tradicional esta aborda a forma como as empresas escolhem os mercados em que querem entrar, como entram e como planeiam. Existem alguns aspetos a ter em conta como o mercado alvo, os objetivos e as metas do mercado alvo, a forma como se pretende entrar no país alvo, a realização de um plano de marketing e de um sistema de controlo para estar a par do desempenho do mercado em questão. Enquanto que na abordagem na base de redes existe um conjunto de fatores a serem investigados (ver figura 3), tais como os relacionados com os atores envolvidos, a posição dos mesmos na rede, sua relação, e base de apoio.

Figura 3 – Fatores que devem ser analisados nas redes industriais



Segundo esta abordagem, a teoria das redes industriais significa que a empresa estabelece e desenvolve posições interdependentes no mercado internacional. As empresas não existem isoladamente. Segundo Teixeira e Diz (2005), uma empresa altamente internacionalizada, como é o caso da Bosch, tem posições em vários países diferentes e pode usar essas posições para a sua expansão industrial. A Valart é uma empresa que só tem uma posição no mercado doméstico, logo já se encontra muita mais limitada no uso dessa posição na expansão internacional.

Com as redes internacionais é possível as empresas estabelecerem, manterem e desenvolverem relações negociais de longa duração, com outras empresas, podendo essas relações serem fonte de vantagem competitiva (Dyer, 1996).

Os recursos de uma empresa e a sua capacidade de mobilizar e coordenar recursos de outros atores (clientes, fornecedores, agências oficiais) são o que distingue uma empresa de outra e o que lhe fornece vantagem competitiva. Ou seja, a posição de uma empresa na rede é o que determina as suas oportunidades, ameaças e estratégias.

Nas empresas estudadas neste relatório, a internacionalização desenvolveu-se de forma gradual, as empresas tenderam a internacionalizar-se com bastante prudência, utilizando formas que envolvam riscos menores e de acordo com os recursos disponíveis. Tanto na PME (pequena e média empresa), como é o caso da Valart, como nas multinacionais, os casos da Bosch e da Quimialmel, o modelo por elas utilizado é o de Uppsala (Salvador et al., sem data), que defende o processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional, de maneira incremental (Johanson e Vahlne, 2009).

A teoria dos estágios de desenvolvimento é vista como uma forma de retificar as lacunas existentes na internacionalização, por exemplo quando estabelecidas nas grandes empresas e em grandes

investimentos no estrangeiro, realizados de uma só vez. O que nos remete para o conceito de cadeia de estabelecimento, em que a empresa cresce de forma progressiva, conforme os recursos disponíveis, o conhecimento do mercado e de todas as envolventes (Dal-Soto et al., 2014). Considera-se que este processo se desenvolve em estágios (ver figura 4).

Figura 4 – Etapas do desenvolvimento gradual da internacionalização (baseado em Lorga, 2002)



Nem todas as empresas poderão seguir estas etapas da cadeia de estabelecimento de negócios internacionais. Poderão, no entanto, assim ser respeitados padrões de internacionalização da empresa:

- Envolvimento sequencial, por etapas, com compromisso crescente;
- Entrada de empresa em sucessivos mercados de forma gradual e com maior distância psicológica;
- O conhecimento necessário à internacionalização é principalmente adquirido através das operações atuais da empresa em determinado mercado-alvo.

As empresas normalmente exploram bem os seus mercados domésticos (Porter, 1990), depois procuram mercados atrativos próximos do seu mercado doméstico (Ghemawat, 2001), e lentamente começam a exportar. A atividade inicial de exportação poderá ser indireta, através de agentes. Ao longo do tempo, estabelecem subsidiárias de vendas e com o aumento do compromisso no mercado internacional são estabelecidas unidades de produção no estrangeiro.

Poderá concluir-se então que é possível verificar que a capacidade de internacionalização tornou-se uma necessidade competitiva para muitas PME assim como para grandes empresas, permitindo a sua sobrevivência e acesso a mercados maiores (Dutot et al., 2014).



## A Globalização

“Nas últimas décadas, a economia mundial tem-se caracterizado por um forte acréscimo das trocas internacionais. De uma forma crescente, os mercados nacionais cedem lugar a um mercado global, criam-se novos espaços de integração formal para facilitar as trocas, surgem novos atores e novos modelos de negócios” (Dias, 2007, p.2). Este cenário é visto como uma ameaça à sobrevivência das empresas, e embora possa apresentar bastantes oportunidades, ao mesmo tempo introduz novos fatores de concorrência. Assim, com a globalização e o aumento da concorrência internacional o cenário torna-se diferente e as empresas procuram encontrar novas formas de estar no mercado global (Dias, 2007, p.2).

A expansão global para muitas empresas corre mal, porque as empresas “sobrestimam de forma rotineira a atratividade de mercados estrangeiros, ficam tão atraídas pelo tamanho dos mercados subaproveitados que perdem de vista as imensas dificuldades de serem pioneiros em territórios novos e muitas das vezes diferentes. O problema está enraizado nas ferramentas analíticas das quais os gestores dependem para fazerem julgamentos acerca de investimentos internacionais, ferramentas que subestimam consistentemente os custos de fazer negócio de forma internacional” (Ghemawat, 2001, citado em Oliveira, 2014a, p.2). Uma das ferramentas mais relevantes é a CPA – *country portfolio analysis*, uma técnica usada para decidir onde deverá a empresa em questão competir. A CPA aplica todo o destaque nas vendas potenciais, ignorando os custos e os riscos de conduzir um negocio num novo mercado. Muitos desses custos e riscos derivam de barreiras criadas pela distância, incluindo não só a separação geográfica, mas também as dimensões culturais, administrativas ou políticas, e económicas, o que pode fazer com que os mercados estrangeiros sejam mais ou menos atrativos (Ghemawat, 2001).

## O Marketing, a Marca e a Mente Coletiva

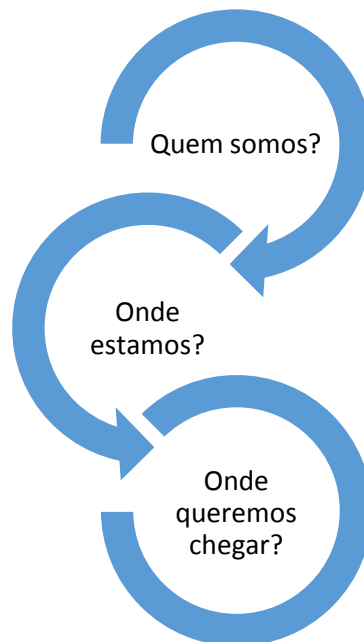
Outro assunto abordado no trabalho de campo foi o marketing. O marketing e a pesquisa de marketing “tenta explicar, prever, e compreender fenómenos de mercado” (Hunt, 2002, pp.3-4, citado em Oliveira, 2014b, p.1). “Explicar porque alguns produtos falham, tentando prever que novos produtos irão ter sucesso; explicando porque certas instituições de retalho entraram em declínio e prevendo que instituições de retalho irão emergir; explicando porque alguns programas promocionais tiveram sucesso e prevendo as características de futuros programas de sucesso; e

explicando porque consumidores alocaram os seus gastos de acordo com certos padrões e prevendo como consumidores irão comprar no futuro. Assim, explicar, prever, e compreender são fundamentais para a pesquisa em marketing” (Hunt, 2002, pp.3-4, citado em Oliveira, 2014b, p.1).

Como referido anteriormente, a saída para o exterior exige tempo, recursos e conhecimento. Este processo não deve ser apressado e precipitado, visto que pode colocar “em jogo” a marca e a viabilidade do investimento. Deve-se fazer este processo com tempo para obter um dos bens mais preciosos: a informação (Marsh, 2012, p.1). “A informação é um elemento fundamental para o sucesso empresarial e a adaptação ao mercado, não só no sentido de obter e acumular informações, mas no de saber interpretá-las e utilizá-las adequadamente e de forma criativa” (Samara e Barros, 2002, p.2).

As empresas devem fazer um planeamento estratégico de marketing de forma a ter conhecimento da sua situação no mercado. Para isso devem responder às seguintes questões (ver figura 5):

Figura 5 – Questões a colocar na análise de mercado (elaboração baseada em Samara e Barros, 2002)



Para dar início ao planeamento de marketing são identificados os problemas, ameaças e oportunidades da empresa. O estabelecimento da estratégia, objetivos e metas a atingir são

necessários para a obtenção de um melhor posicionamento no mercado (Samara e Barros, 2002). (Ver figura 6).

Podemos assim verificar que a informação dá origem à imagem do que é a empresa em si, e o mercado onde atua e quais as melhores ações para administrar o composto mercadológico os quatro p's (Samara e Barros, 2002): "*product, price, place and promotion*" (ver figura 7).

O produto: é a combinação de bens/serviços que a empresa dá aos consumidores-alvos.

O preço: é o que os clientes estão dispostos a pagar para obter o produto/ serviço.

A promoção: influencia as atitudes dos consumidores, de forma a atrair o cliente para adquirir seu produto/serviço.

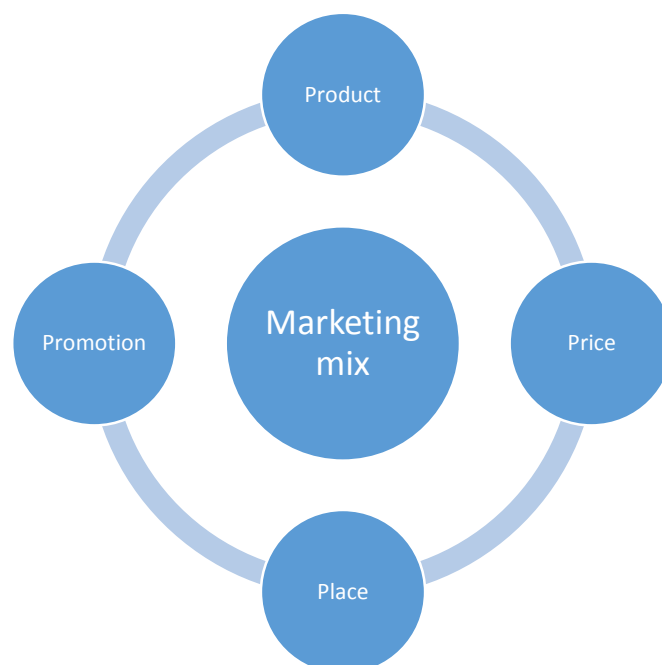
O canal de distribuição: É o trajeto que o produto/serviço segue até o consumidor final. Pode ser através da venda ou através de intermediários (Pereira, sem ano).

Analisar o perfil do consumidor, o comportamento que exerce na compra, estudar a concorrência e a sua evolução, os produtos e as práticas de marketing atuais no mercado, bem como os fornecedores são fatores a que uma empresa deve estar atenta para poder tomar decisões com mais segurança (Samara e Barros, 2002).

Figura 6 – Processo de planeamento em marketing (Samara e Barros, 2002, p.2)



Figura 7 – Marketing mix (elaboração própria)



Relativamente à força que uma marca exerce: a marca existe desde que o mundo é mundo e assume-se como o núcleo de toda a gestão de marketing. “Na verdade uma marca é em primeira instância um sinal, um nome, um logótipo, um rótulo aplicado num produto ou na sua embalagem, era esta a tradicional definição jurídica de marca” (Lencastre, 2007, pp. 25-26, citado em Oliveira, 2014c, p.1).

O objetivo da marca pode e deve ser o de atingir a missão estabelecida pela empresa. Pois uma marca “só concretiza a sua razão de ser se trouxer agarrada a si uma ou mais associações mentais que a tornem conhecida, se possível estimada, comprada e mantida pelos seus públicos. Uma marca só é marca se tiver uma imagem junto dos seus públicos-alvo” (Lencastre, 2007, pp. 25-26, citado em Oliveira, 2014c, p.1). Isto é o que traduz o valor da mesma.

Relativamente ao direito de uma marca, ele está diretamente ligado à necessidade de proteger os direitos de autor e de propriedade industrial. As marcas e patentes representam a propriedade de um produto específico de uma empresa, e distinguem-se uma da outra pela permanência. A marca é intemporal, pois o seu objetivo é proteger a identidade de um produto, distinguindo-o dos concorrentes; enquanto a patente está ligada à proteção da sua identidade de invenção/criação, por esse mesmo motivo tendo uma duração temporária (Lencastre, 2007).

É possível verificar que uma marca não é apenas um nome, um logótipo, um rótulo aplicado num produto ou na sua embalagem. Pois o valor da marca está contido no *feedback* que se obtém nos mercados alvos e traduz-se na capacidade de aumentar as vendas, os preços, as margens e *cash-flows* [fluxos de caixa] (Lencastre, 2007).

No caso Bosch, a marca tem um valor e um peso bastante elevado, o que conduzem a uma grande responsabilidade [segundo o Vice Presidente entrevistado e o que levou a este acrescento de teoria]. Visto que os produtos têm que corresponder ao valor que a marca transmite. A marca Bosch tem uma grande variedade de produtos e para isso apostou na extensão da marca. Isto deve-se à concorrência e às atitudes dos consumidores para com as marcas, pois introduzir uma nova marca é arriscado e muito caro. A prova disso é que quase todas as novas introduções de produtos para consumidores alavancam marcas através de extensões de marca (Lane and Jacobson, 1995, citados por Lye et al., 2001). A marca Bosch, que já estava estabelecida, alargou-se para várias categorias de produtos diferentes e neste momento é vista como uma marca de prestígio, e não só funcional, com notoriedade e tradição incontestáveis. O conceito de marca orientado para o prestígio tem a ver com a expressão do consumidor, do seu auto-conceito ou imagem. É necessário diferenciar entre marcas de prestígio e marcas funcionais quando avaliamos a aplicabilidade de extensões de

marca. Para marcas de prestígio a qualidade é assumida e as extensões são avaliadas doutra forma - a imagem da marca, o encaixe, a consistência da marca (Lye et al., 2001).

O valor de uma marca encontra-se na mente coletiva dos consumidores, através de atributos e associações. No caso Bosch, um dos primeiros pensamentos é sem dúvida inovação, alta tecnologia e performance associada à elevada qualidade dos produtos e durabilidade dos mesmos. O conceito de mente coletiva é desenvolvido para explicar o desempenho organizacional em situações que requerem confiabilidade operacional quase contínua. Mente coletiva é conceptualizada como um padrão de inter-relações prudentes de ações num sistema social (Weick e Roberts, 1993). Por exemplo, no caso da Bosch, esta tem que produzir produtos mais leves, fiáveis, duráveis, com preço competitivo face à numerosa concorrência, e isto é difícil e exige mente coletiva que atravessa fronteiras.

## Inovação

“A inovação é alcançada quando se toma uma ideia, conceito e/ou produto já existentes e se procura a sua melhoria. Contudo, o que é mais impressionante é a capacidade de se pensar para além do que já existe e criar um conceito completamente novo.” (InnoSkills, 2014).

Atualmente a inovação é associada à possibilidade de desenvolvimento económico e social sustentável, enquanto na idade média era vista como uma novidade resultante da criatividade humana. A inovação é cada vez mais central e abrangente no processo de conhecimento para o desenvolvimento e é vista como um estimulante para o conhecimento.

Inovar consiste em “aplicar o conhecimento” (Trott, 2012, p.16) e alguns exemplos disso são o iPhone, iPod, iPad e o iMac da Apple. As empresas procuram ser proativas para “estabelecer um posicionamento estratégico indutor de captação de quota de mercado ou gerador de um mercado novo” (Martins, 2010, p.79), o que a Apple (uma das marcas mais valiosas do mundo) faz muito bem.

Existem quatro tipos de inovação segundo a OCDE e a Eurostat (2005) (ver tabela 1), o que demonstra por um lado como o conceito de inovação tem evoluído – existindo, também, os conceitos de inovação de marketing (por exemplo, nova abordagem de vendas ou de preços) e inovação organizacional, a aliar-se aos conceitos mais divulgados de inovação de produto e de processo.

Tabela 1 – Os tipos de inovação - (baseado em OCDE e Eurostat, 2005, p.17)

<b>Inovação de marketing</b>	“Inovações de marketing envolvem a implementação de novos métodos de marketing. Estes podem incluir alterações ao design de produto e de embalagem, alterações na promoção e posicionamento de produto, bem como, nos métodos de pricing dos bens ou serviços.”
<b>Inovação de processo</b>	“Inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de entrega.”
<b>Inovação de produto</b>	"Inovações de produto implicam alterações significativas nas capacidades dos bens ou serviços. Estão incluídos os bens e serviços inteiramente novos, bem como alterações significativas a produtos já existentes.”
<b>Inovação organizacional</b>	“Inovações organizacionais referem-se à implementação de novos métodos organizacionais. Estas podem ser alterações a práticas de negócio, no local de atividade da organização ou nas relações externas da empresa.”

Para que as empresas realizem inovações é necessário tomar consciência da importância de inovar no cenário competitivo atual. Deve-se desenvolver e internalizar ferramentas de gestão do processo de inovação, customizadas para cada realidade. Inovar envolve uma série de competências que devem ser trabalhadas, pois para entender o conceito de inovação e conseguir aplicá-lo é preciso tempo, empenho, dedicação e investimento (Inventta.net, 2014).

## Capítulo III

### *Descrição das atividades de estágio, análise da empresa e do produto*

#### Descrição das atividades de estágio

Neste capítulo é feita uma descrição das atividades realizadas no estágio na Valart, Lda. no ano letivo 2013/2014 (de Outubro 2013 a Abril 2014). A Valart fabrica principalmente porta-contentores marítimos (*sideloaders*), por encomenda mas também para stock. A Valart exporta 95% do seu fabrico, sendo por isso uma empresa interessante para quem pretende ganhar experiência e conhecimento na área da internacionalização. Durante o estágio desenvolveram-se diversas atividades, tendo sido mais focada, no entanto, a área do comércio internacional (o tema do presente estudo). A orientadora de estágio foi a Dra. Sandra Coutinho, Diretora da Qualidade, mas que acumula grande parte das funções de uma diretora geral, dado ser filha do CEO e dono da empresa – o Eng.<sup>o</sup> Valdemar Coutinho – que se encontra muitas vezes ausente da empresa, em viagens de negócio internacionais. Houve uma relação de bastante proximidade, desenvolvida durante o estágio curricular, com a Dra. Sandra Coutinho, tendo trabalhado juntas na equipa do comércio internacional. Foi fornecida ajuda sempre que necessário para, por exemplo, se perceber como se desenvolviam determinadas tarefas do dia-a-dia na Valart. Ao longo dos sete meses do estágio uma variedade bastante grande de tarefas foi realizada. O início teve como objetivo o “estudo” da Valart e da sua história (website, documentação diversa entregue para leitura pela Dra. Sandra, reuniões informais de passagem de informação com a Dra. Sandra), de forma a poder entender melhor o seu funcionamento e estar a par do que desenvolvem. No início prestou-se então um apoio nas atividades gerais de Marketing (para o qual um manual com dados de clientes internacionais foi fundamental, o *Container Contacts – The European Multimodal Guide 2011*, da editora Storck Verlag Hamburg (2010), manual esse adquirido a terceiros), atividades tais como o telemarketing (realização de telefonemas a clientes fora de Portugal, comunicando os serviços oferecidos, sempre com o apoio dos diretores da Valart, auxílio nomeadamente mais relacionado com questões técnicas de produto), ações de captação de novos clientes, assim como no auxílio do desenvolvimento da política de comunicação da empresa para o exterior – em suma, foi dado apoio geral também na administração da área de publicidade.



Foi importante acompanhar e atualizar o sistema de gestão de riscos (riscos de fazer negócio com outros países) e rever a estratégia de internacionalização da Valart. Visto que a Valart está empenhada em angariar novos clientes não só na Europa, mas também fora, como por exemplo no Brasil, um mercado que a Valart pretende explorar. Para isso, foi importante gerir um sistema de expansão a nível internacional, de forma a poder eliminar à partida os espaços geográficos internacionais que não tinham potencial de expansão ou nos quais a concorrência já dominava o mercado (sendo porta-contentores marítimos um artigo difícil de vender, por um lado devido à sua grande durabilidade, por outro por haver poucas empresas a querer comprar este produto, e finalmente porque grande parte do mercado interessado no produto já é cliente da Valart). O volume de vendas anual pretendido pela Valart será à volta de 2.000.000 Euros, cerca de 20 *sideloaders*, sendo que em 2013 se venderam somente 16 unidades de *sideloaders* (todos para fora de Portugal), para um preço unitário de venda à volta dos 97.000 euros, dependendo do tamanho do produto final (20', 40', e 45' – tamanho, em pés, do produto). Para fazer o volume total de negócios anual da Valart de 2.000.000 Euros (2013) somam-se os outros produtos que fabrica e vende (por exemplo, gruas hidráulicas, gruas florestais, gruas industriais, e gruas marítimas; cilindros hidráulicos, cisterna, em alumínio e aço; máquinas para rachar lenha; entre outros).

Outra tarefa realizada no âmbito do estágio foi a da análise do ambiente concorrencial internacional (análise de informação online bem como realização de contactos telefónicos para concorrentes para conseguir saber mais acerca da sua atividade).

Os fatores críticos de sucesso da indústria também foram analisados (ausência de concorrentes locais fortes; um CEO com elevada experiência e dinamismo, para em especial nas feiras da indústria poder angariar clientes; ter boa maquinaria e robôs na produção, para garantir elevada qualidade de produto e baixos custos de fabrico; capacidade de se adaptarem às exigências específicas dos clientes – ao nível do nº dos eixos: dois ou três do semirreboque, suspensão e pneus.

Foi prestado também auxílio à organização em eventos profissionais / feiras, como na FACIM - Feira Internacional de Maputo (Moçambique) e a F.I.L.D.A. (Feira Internacional de Luanda) – auxílio esse para a logística do evento (o que levar?) e relativo ao *stand* e produtos a expôr (como chamar a atenção através de imagens?). Foi assim, desta forma e com este envolvimento, que o estágio decorreu, benéfico para ambas as partes.

Na Valart clientes diversos de visita às instalações foram atendidos com a ajuda do Sr. Joaquim Coelho (clientes de produtos sem ser os porta-contentores marítimos).

Foi interessante perceber como é que uma PME (com 30 colaboradores) lida diariamente com clientes vindos principalmente do exterior de Portugal. Assim sendo, foram analisados cadastros de clientes (históricos). Todavia, o estudo e a pesquisa de mercado foram elementos essenciais para estruturar a política comercial da Valart.

Por fim, também se procedeu à organização, análise e arquivo de documentos. A organização e localização de arquivos físicos e digitalizados é imprescindível para uma boa gestão de um negócio.

Dar auxílio ao departamento de comércio internacional foi o objetivo principal e para isso foi necessário atualizar a base de dados da Valart, registar informação referente a negociações efetuadas, e realizar propostas para a resolução de problemas. No entanto não foi de menor valor o suporte à promoção, a integração e a fidelização de parceiros, e algum trabalho administrativo de suporte, assim como demais atividades ligadas à comunicação da imagem da Valart para o exterior.

## Análise da empresa

A *Valart* é uma empresa constituída por três sócios onde existe uma relação familiar entre eles, sendo o sócio maioritário o Sr. Engenheiro Valdemar da Silva Coutinho. Foi fundada em 1978 e é considerada uma pequena/média empresa de Metalomecânica, com responsabilidade limitada, localizada em *Albergaria-a-Nova*, distrito de Aveiro.

A organização tem como missão o *“crescimento gradual e sustentado do seu negócio e recursos, apoiando-se na satisfação dos seus clientes.”* (segundo o entrevistado Armelim Amaral, diretor comercial). O seu principal objetivo estratégico passa por manter a sua notoriedade e dimensão, continuando a ser uma referência no mercado nacional, incrementando a sua visibilidade no mercado externo.

Os principais produtos fabricados atualmente são gruas hidráulicas florestais e industriais para tratores agrícolas e camiões (sendo detentor único de certificação em Portugal), cisternas, equipamentos hidráulicos especiais e os *sideloaders - para carga, transporte e descarga de contentores marítimos*.

A *Valart*, para além de Portugal, tem vindo a trabalhar com diversos países e possui um vasto leque de clientes, como é o caso da Auto Sueco, Lda. (Angola), Transportes Guerreiro e Leite, Lda. (Portugal), Freitas e Caíres, Lda. (Portugal), Opertrans, SA (Ilha da Madeira), Gderot (Israel) e Emun (Israel), entre outros. Em Julho de 1996 foi implementado um sistema de qualidade certificada segundo Norma NP EN ISO 9001:2000 e NP EN ISO 9001:2008.

## Análise do produto

Os *sideloaders* ou porta-contentores especiais são gruas sobre o semirreboque. Estas gruas são articuladas e “pegam” no contentor levantando-o do chão até ao semirreboque, ou seja, auxiliam a carga e descarga de contentores marítimos. Este produto é fabricado e comercializado desde 1990.

Existem alguns modelos *standards*. Embora à primeira vista pareça um equipamento relativamente simples, um *sideloader* leva mais de 1.000 peças, sendo que a parte metalomecânica é toda feita na empresa, compram apenas pequenos acessórios que não faria sentido produzirem.

Durante o processo é feita uma decapagem (para retirar toda a ferrugem) com um jato de areia no grau SA 2,5, são aplicadas duas demãos de primária anti corrosão, uma demão da tinta final/acabamento e, caso seja para transportar por via marítima, um banho de cera. Pode ser pintado de diversas cores e, seja qual for a cor pedida pelo cliente, o preço mantém-se.

Devido a todas as suas especificidades, demora cerca de uma semana para um *sideloader* estar totalmente pronto para entrega ao cliente. E a durabilidade varia entre 10 a 15 anos, dependendo do seu uso, do número de acidentes e da forma como são tratados.

Na figura 8 poderá ver-se o organigrama da Valart. A tabela 2 tem uma lista mais completa dos produtos que fabrica. Os países para os quais exporta os seus produtos estão referidos na tabela 3 (por continente).

Figura 8 – Organigrama da Valart

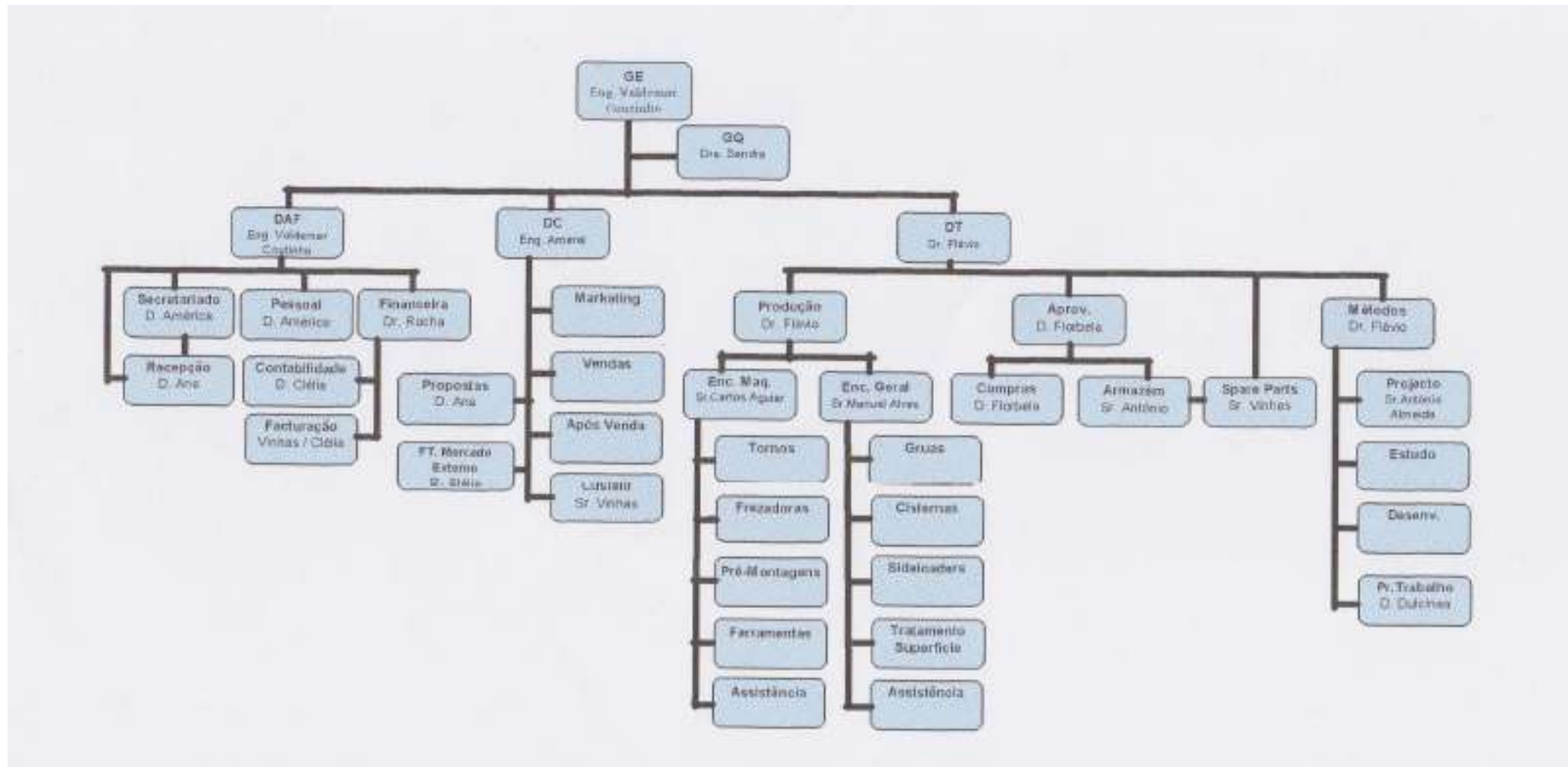


Tabela 2 – Produtos fabricados pela Valart e a sua respetiva descrição

<b>Produtos</b>	<b>Descrição</b>
<i>Sideloaders</i>	Para carga, transporte e descarga de contentores marítimos.
Gruas Hidráulicas	Existem 3 tipos: florestais, industriais e marítimas.
Caixas Basculantes	Para transportar areia e pedra.
Cisternas	Para transportar cimento, rações, água e outros produtos.
Contentores Metálicos	Para transporte de sucata.
Estrados Metálicos	Para transporte de troncos de areia.
Pinças	Para carga de madeira e sucata.
Cilindros Hidráulicos	Para equipamentos de elevação de cargas.

Tabela 3 – Exportações da Valart, por continente

<b>Exportações da Valart</b>		
<b><u>Europa:</u></b>	<b><u>África:</u></b>	<b><u>América:</u></b>
Holanda	Angola	Chile
Espanha	África do Sul	Suriname
França	Moçambique	Cuba
Bélgica	Namíbia	
Suíça	Costa do Marfim	
Estónia	Senegal	
Israel	Marrocos	
	Argélia	
	Cabo Verde	
	República Democrática do Zaire	

# Capítulo IV

## *Metodologia*

Ao longo deste capítulo vão ser descritos os métodos utilizados e o procedimento seguido na recolha dos dados de campo. Assim, foi realizado um estudo qualitativo, em que o método utilizado de recolha de dados primários foi o de entrevistar pessoas ligadas ao processo de internacionalização, em ambiente empresarial, entrevistas essas que eram individuais, realizadas pela candidata, tendo seguido um guião de entrevista. O guião de entrevista foi construído a partir de guiões de entrevista semelhantes e vistos como sendo úteis, da área da gestão e outras, e publicados (por exemplo, Camacho, 2012; e Manzini, 2012), assim como baseado na experiência do orientador de mestrado. Nas empresas foram observadas também algumas rotinas, nomeadamente de segurança, em especial na empresa multinacional Bosch, rotinas essas já abordadas na literatura em detalhe (Lashinsky, 2013). Optou-se pela pesquisa qualitativa por ser um método que permite riqueza de informação, na sua abordagem do mundo exterior e dos fenómenos sociais, permitindo também a análise de experiências, quer de indivíduos, quer de grupos, assim como as suas interações e modo de comunicação (Gibbs, 2007). Os dados gerados são em quantidade significativa, assim como contendo significado profundo, não incluindo contagens nem medições (Gibbs, 2007), tendo esses dados levado a nova revisão da literatura, de acordo com a metodologia *grounded theory* (Elharidy et al., 2008). Desta forma, obtiveram-se dados de um pequeno número de respondentes (total de sete entrevistados em três empresas), através de um contacto bastante próximo com os entrevistados. Discutiu-se e transmitiu-se conhecimento especializado, que foi codificado (Elharidy et al., 2008), num processo de etiquetagem e agrupamento de conceitos (Remenyi, 2012), sobre o tema internacionalização, assim como sobre temas próximos, tendo os entrevistados acrescentado informação adicional, para além do que foi pedido no guião de entrevista – optou-se por seguir o método de entrevista semiestruturado (por ser mais flexível e aberto ao relato de experiências). As respostas obtidas foram transcritas para computador. A premissa foi a de que “a pesquisa qualitativa baseia-se no subjetivo olhando para as realidades humanas em vez da realidade concreta dos objetos. Ao conduzir um estudo qualitativo, o investigador é parte do estudo, tal como acaba por ser o próprio instrumento de pesquisa. O investigador qualitativo abraça o pressuposto ontológico das verdades e realidades múltiplas. Por exemplo, as pessoas entendem a realidade de diferentes formas, o que reflete a existência de perspetivas individuais” (Erlingsson e Brysiewicz, 2013, p.92).

Optou-se por entrevistar primeiro pessoas na empresa onde a candidata estava a realizar o seu estágio, a Valart. Não só o acesso à informação seria mais facilitada, como também os colaboradores já eram conhecidos pela candidata (um total de 38 colaboradores, incluindo os da produção), o que fez com que a escolha dos mesmos para entrevista tenha sido mais rápida. O guião de entrevista foi igual para os cinco entrevistados, de forma a poderem-se comparar as respostas obtidas, permitindo também a triangulação dos dados. As questões realizadas tinham como principal objetivo perceber quais os antecedentes de empresas Portuguesas para uma internacionalização de sucesso, objetivo esse transversal às empresas que fizeram parte do presente estudo.

Note-se que a tarefa da recolha de dados, na Valart, acabou por não ser tão fácil quanto se poderia esperar, pois tanto o sócio-gerente como os seus colaboradores são pessoas bastante ocupadas, que se desdobram para conseguir acumular diversas funções, muitas vezes não as deles, tendo-se verificado dificuldades de agendamento das entrevistas.

A seguir às entrevistas na Valart, entendeu-se que poderia ser interessante fazer uma comparação desta com duas grandes multinacionais de renome, nomeadamente a Bosch (em Cacia) e a Quimialmel (em Albergaria-a-Velha). Optou-se pela Bosch por uma questão de interesse e de curiosidade em saber como se chega a uma internacionalização de sucesso numa empresa deste tipo, que está presente no mercado global. O fácil acesso, a proximidade geográfica e o facto de ser uma empresa diretamente ligada à tecnologia foram fatores que levaram ao incluir da Bosch no grupo de empresas estudadas. A Quimialmel, por sua vez, foi escolhida por uma questão de facilidade de contacto (a candidata conhecia o diretor geral em Portugal), por uma questão de conveniência, assim como devido ao acesso fácil (proximidade geográfica).

A entrevista foi uma tarefa difícil principalmente na Bosch, pois existiu uma grande dificuldade em conciliar agendas, visto ser uma grande empresa (cerca de 3.000 colaboradores em Portugal). Foi necessário ir fazendo contactos por correio eletrónico, com vários colaboradores, até se chegar ao entrevistado, o Engenheiro Paulo Pinho, o Vice-Presidente de Gestão de Produto da unidade de negócio de água quente. Na Quimialmel (cerca de 30 colaboradores) a questão remeteu-se mais ao tempo escasso do Gestor Joaquim Soares, o Diretor Geral da mesma. No entanto, o atendimento, a simpatia, o profissionalismo e a vontade de querer colaborar foi notório por parte das duas empresas.

Para a obtenção dos resultados pretendidos, foi necessário a elaboração de um guião de entrevista um pouco diferente para cada uma das empresas, dado serem empresas bastante diferentes e em indústrias diferentes. Os mesmos encontram-se nos anexos A1, A2 e A3.

A tabela 4 mostra o número de entrevistados, a empresa onde trabalham, a função que desempenham e a duração das entrevistas realizadas. São fornecidos também alguns dados globais do trabalho de campo realizado.

Tabela 4 – Resumo do trabalho de campo – Entrevistas realizadas

Entrevistados	Empresa	Função que desempenham	Duração da entrevista
Engenheiro Armelim Amaral	Valart	Diretor comercial	58 minutos
Sr. Joaquim Coelho	Valart	Comercial	61 minutos
Doutora Sandra Coutinho	Valart	Diretora da Qualidade	45 minutos
Doutor Flávio Coutinho	Valart	Diretor Técnico	46 minutos
Engenheiro Coutinho	Valart	Sócio-Gerente	60 minutos
Engenheiro Paulo Pinho	Bosch	Vice-Presidente de Gestão de Produto da unidade de negócio de água quente	47 minutos
Gestor Joaquim Soares	Quimialmel	Diretor Geral	60 minutos
Entrevistas na Valart		5	
Entrevistas na Bosch		1	
Entrevistas na Quimialmel		1	
Duração média das entrevistas		54 minutos (aprox.)	



De referir que as entrevistas se encontram transcritas na totalidade a computador, num documento Microsoft Word, o que foi um trabalho bastante demorado e cansativo, no entanto entendeu-se que só assim se poderia ter todos os dados mais explícitos, de forma a poder dar-se início à discussão dos resultados à luz da literatura.

As entrevistas realizadas na Bosch e na Quimialmel foram gravadas em áudio. Na Valart, no entanto, não foi possível fazer o mesmo, por opção da empresa, pois preferiram que as mesmas não fossem gravadas. Na Valart a candidata tomou notas durante as entrevistas.

A transcrição foi cansativa na medida em que ocupou bastante tempo, por cada 5 minutos de entrevistas demorou-se em média cerca de 30 minutos a transcrever o texto, logo verificou-se que uma hora de entrevista demorou cerca de seis vezes mais na transcrição, o que está de acordo com o que diz a literatura, em termos de limite de tempo superior (Gibbs, 2007), o que revelou o cuidado e atenção ao detalhe usado no processo. As entrevistas transcritas não foram colocadas em anexo por uma questão de espaço, pois as mesmas ocupam 41 páginas de texto.

Resta referir que a pesquisa de campo e a recolha de dados foi bastante interessante, tendo possibilitado ouvir variadas histórias baseadas na prática e na realidade do dia-a-dia empresarial de pessoas ligadas à internacionalização. Ganhou-se conhecimento sobre estratégias e práticas muito úteis, que as empresas aplicam e que são descritas neste documento, nomeadamente na parte da discussão das mesmas à luz da literatura.

Foram estudados três casos diferentes e realizadas sete entrevistas no total. Considerou-se que foi o suficiente visto que no fim das mesmas apurou-se conhecimento diverso mas interessante para profissionais e académicos na área. Deverá realizar-se pesquisa qualitativa quando o tema é novo / importante, ou quando conhecimento foi esquecido ou ignorado (Gibbs, 2007) – que é o caso da internacionalização de empresas Portuguesas, uma abordagem fundamental neste momento de crise interna em Portugal, o que obriga as empresas a procurarem outros mercados além-fronteiras, para assim poderem não só sobreviver mas também crescer. Uma preocupação foi a de saber o que se passa nas empresas em questão, o que se revelou também inovador na medida em que determinado conhecimento específico sobre o processo de internacionalização dos casos analisados ainda não tinha sido abordado em profundidade na literatura.

# Capítulo V

## *Discussão dos resultados à luz da literatura*

### Critérios de Codificação

A codificação dos dados recolhidos fez parte da metodologia seguida, sendo este processo importante para resumir conceitos e agrupar dados (Remenyi, 2012). Na tabela 5 encontram-se códigos atribuídos e associados a uma descrição do critério, retirado das entrevistas (conforme procedimento de Oliveira e Ferreira, 2012).

Tabela 5 - códigos atribuídos e associados a uma descrição do critério

Codificação	Descrição do critério retirado das entrevistas
<b>Internacionalização gradual e por fases</b>	<p>Segundo as entrevistas realizadas à Bosch e à Quimialmel, foi possível verificar que a internacionalização foi sendo feita, como um aprender através da prática (ou “que se aprende fazendo”), o que leva os investigadores a apoiarem a lógica incremental de compromissos graduais, isto segundo o modelo de Uppsala (Johanson &amp; Vahlne, 2009, citado por Figueira-de-Lemos e Hadjikhani, 2013). É notória a aplicação deste modelo no caso da Bosch, da Quimialmel e da Valart.</p> <p>Segundo Au-Yong-Oliveira e Coelho (2014, pp.7-8), publicação da candidata na ICERI 2014, versando sobre o tema do relatório de estágio, <i>“at Bosch gradual internationalization is the case, as Paulo Pinho explains, exemplifying a transnational company, integrated on a worldwide scale “thinking globally and acting locally” (glocal) [Teixeira, 2013, p.359]:</i></p> <p><i>“Bosch in Portugal started by importing components from Bosch Germany, putting them together and selling them in Portugal. So, that is how the business started, then it grew and became interesting. Then Bosch acquired the company which at the time had Portuguese capital. And so Bosch had in Germany a company which also made heaters and relocated the production to Portugal and expansion occurred through selling and through starting to sell to our organizations located around the world, but we also started to look for markets outside Europe, and one of the first markets was Latin America. The way we normally advance to new markets is, if the market already has significant volume, we go ahead and establish our own sales organization and if the market is still relatively small and still being developed what we normally do is search for a distribution partner and as volume increases later on we acquire that distributor</i></p>

	<i>and establish our own sales organization. So, this all goes first through an analysis of the potential of the market, normally people from our team go and evaluate the potential of the market, organizing a perspective of the competition, distribution channels, seeing our potential, if our products fit, seeing if it is necessary to adapt our products, or not, what the legislation is, if it exists, if the product needs to be certified. Then a business case is built and according to the result we make the decision concerning which way to move forward.”</i>
<b>Aproveitamento do capital interno</b>	“A nossa cultura corporativa e valores são muito fortes. Apostamos também muito na qualificação e desenvolvimento dos nossos colaboradores... Temos um leque muito abrangente de entidades de formação, nós temos algumas parcerias mas não temos exclusividade de formação... Não há uma entidade única, nós usamos várias colaborações do mercado...” (Vice-presidente de Gestão de Produto da Unidade de Negócio de Água Quente na Bosch, Cacia).
<b>Estrutura de custos eficientes</b>	“Pertencer ao Grupo Quox traz vantagens porque nós utilizamos todo o <i>know-how</i> do grupo em todas as empresas que pertencem ao mesmo grupo. Ou seja, se a parte técnica está numa determinada empresa e é precisa noutra, ela deslocar-se-á a essa empresa para desenvolver os produtos que sejam necessários.” (Diretor Geral da Quimialmel em Albergaria). Porter (1980) enfatiza a importância de se ser eficiente nos custos.
<b>Existência de uma marca forte</b>	“A marca tem um valor e um peso muito grande, digamos a marca Bosch traz consigo e não só em si um valor. Traz também uma responsabilidade, pois, os produtos têm que corresponder ao valor que a marca transmite. (Vice-presidente de Gestão de Produto da Unidade de Negócio de Água Quente na Bosch, Cacia). Lencastre (2007) fala sobre diversos temas ligados à marca, temas esses abordados principalmente na entrevista na Bosch.
<b>Parcerias com universidades</b>	“Com a Universidade de Aveiro temos parcerias na área de desenvolvimento de produto e temos muitos protocolos com universidades” (Vice Presidente de Gestão de Produto da Unidade de Negócio de Água Quente na Bosch Cacia). Von Hippel (2005) fala na importância da inovação aberta, e não fechada sobre si própria, e as parcerias com universidades surgem neste âmbito.

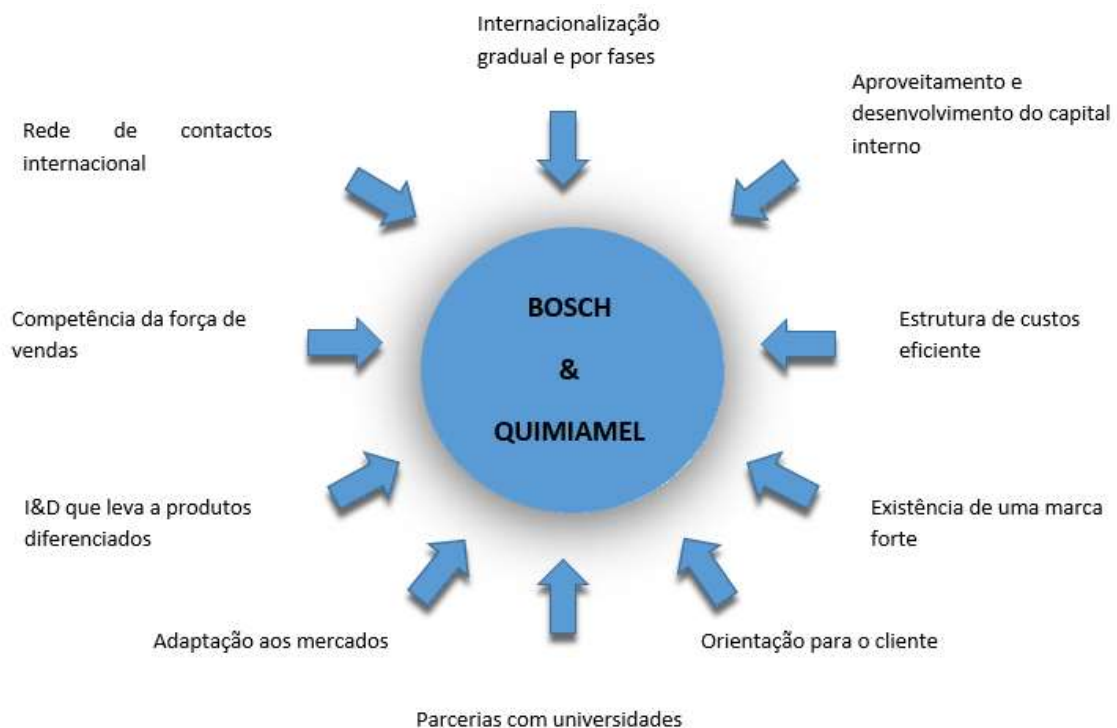
<p><b>I&amp;D que leva a produtos diferenciados</b></p>	<p>A cultura organizacional da Bosch é muito favorável à inovação, “nomeadamente, temos aqui pessoas responsáveis por liderar a inovação. A inovação não é exclusiva do departamento de gestão do produto ou do departamento de desenvolvimento, a gente procura envolver todos os colaboradores para trazerem ideias de inovação.” (Vice-presidente de Gestão de Produto da Unidade de Negócio de Água Quente na Bosch, Cacia).</p> <p>Segundo Au-Yong-Oliveira e Coelho (2014, p.8), publicação em co-autoria da candidata, na ICERI 2014, este tipo de práticas não é exclusivo da Bosch, na verdade já existem há algum tempo, tendo sido as empresas Japonesas um exemplo a seguir: <i>“Japanese companies are examples of knowledge-creating companies and of how “innovation can be achieved by continuously creating new knowledge, disseminating it widely through the organization, and embodying it quickly in new technologies, products, and systems... This process is also no longer endemic to Japanese companies. It is universal.”</i> [Nonaka e Takeuchi, 1995, p.246].”</p>
<p><b>Orientação para o cliente</b></p>	<p>“Relativamente aos produtos personalizados nós produzimos sempre antes de eles nos pedirem. Porque temos programações bastante longas a nível desses mesmos clientes, nós nunca deixamos que um cliente esteja à espera do produto a não ser que o cliente também se tenha atrasado” (Diretor Geral da Quimialmel em Albergaria). Em contrapartida, na Bosch trabalham sempre por encomendas. “Sendo que, em mercados mais longínquos temos sempre que manter um nível de stock nesses mercados, porque o abastecimento pode demorar seis semanas que é o tempo de um barco chegar daqui ao Chile.” (Vice-presidente de Gestão de Produto da Unidade de Negócio de Água Quente na Bosch, Cacia)</p>
<p><b>Rede de contactos internacional</b></p>	<p>“Como estamos inseridos num grupo multinacional, normalmente nos países já existe sempre alguma distribuição da Bosch. Obtemos contactos através de colegas de outras unidades de negócios que já estão dentro da Bosch.” (Vice Presidente de Gestão de Produto da Unidade de Negócio de Água Quente na Bosch Cacia).</p>
<p><b>Competência da força de vendas</b></p>	<p>Segundo Au-Yong-Oliveira e Coelho (2014, p.9), publicação da candidata na ICERI 2014, versando sobre o tema do relatório de estágio, <i>“interviewee Joaquim Soares explained the sales approach at Quimialmel. After discovering what seems to be a suitable supplier or customer, abroad, telephone contact or e-mail correspondence is initiated:</i></p> <p><i>“After an introduction, we travel to those countries and there we establish visual and physical contact, we get to know our suppliers and</i></p>

	<i>customers and from there on the progression is much easier, because we know the people behind [the organization]. Telephone contact is not the same thing as getting to know people [in person].”</i>
<b>Vantagens competitivas da Valart</b>	<p>Segundo o Diretor Técnico da Valart: “a Valart possui vantagens competitivas face à concorrência. Visto os custos serem menores que os da concorrência, visto existirem bons prazos de entrega/bom serviço de transporte devido à localização geográfica favorável de Portugal, sendo mais próxima dos mercados de África (por comparação com a Suécia e a Nova Zelândia, [onde há concorrentes]); outra vantagem é a garantia alargada do produto. Não menos importante é o facto de a dimensão da Valart permitir a adaptação dos produtos aos requisitos e pedidos dos clientes. O preço/custo de produção são relativamente baixos e a qualidade é elevada.”</p> <p>Segundo Au-Yong-Oliveira e Coelho (2014, p.8), publicação da candidata na ICERI 2014, “<i>notably, “a firm has a competitive advantage when it implements a strategy competitors are unable to duplicate or find too costly to try to imitate.”</i> [Hitt et al., 2011, p.4]. Furthermore, “<i>companies achieve competitive advantage through acts of innovation</i>” [Porter, 1990, p.75].”</p>
<b>Pouca procura interna</b>	<p>Segundo o Comercial da Valart: “os produtos produzidos pela Valart não são fáceis de vender, e a procura interna é muito reduzida (apenas 5% [das nossas vendas]). Pois Portugal é um país pequeno e os porta-contentores marítimos não são um produto que se compre com frequência. Por esse mesmo motivo as exportações são realizadas para diversos países. A Valart exporta para a Holanda, Israel, África do Sul, Namíbia, Costa do Marfim, Senegal, Angola, Moçambique, Chile e Brasil [entre outros]... É notável que o sucesso da Valart se deve às exportações e por esse mesmo motivo a Valart tenta cada vez mais chegar a outros mercados.”.</p>
<b>Diversificação de mercados</b>	<p>Segundo o Sócio-Gerente da Valart: “a Valart cada vez mais se tenta diversificar e alargar os mercados para os quais as exportações são realizadas. Tendo agentes e distribuidores em diferentes países. Nomeadamente, em Angola, Moçambique, Africa do sul, Namíbia, Chile, Republica democrática do Kongo, entre outros”.</p>

## Resultados obtidos com a análise das multinacionais Bosch e Quimiamel – Proposta de modelo

Após ter sido feito o tratamento de dados, elaborou-se uma proposta de modelo de internacionalização, para empresas de base industrial, com uma visão ampla e concisa dos pontos considerados mais relevantes (figura 9), e considerando que um modelo é “um sistema ou procedimento dado como exemplo a seguir ou imitar” (Oxford Dictionaries online, 2014).

Figura 9 – Proposta de modelo de internacionalização para empresas de base industrial (elaboração própria)



Nas entrevistas realizadas à Bosch e à Quimiamel, houve referência à rede de contactos internacionais de ambas as empresas. Na Bosch, conforme já foi referido, fazem uso das distribuições existentes no grupo, mesmo que fora do negócio específico, pois há sempre contactos úteis: “Em casos mais específicos em que não tenhamos lá nenhuma organização, digamos, vamos nós próprios para o mercado estabelecer ligações. Mas, estando nós num grupo multinacional, uma das nossas grandes vantagens é ter muito acesso a informação disponível dos diferentes mercados”, disse o entrevistado Paulo Pinho, Vice Presidente de Gestão de

Produto da Unidade de Negócio de Água Quente na Bosch Cacia, Portugal, entrevistado em 02 Julho de 2014.

Na Quimialmel, segundo o Sr. Joaquim Soares, após descobrirem o fornecedor ou o cliente, iniciam um contacto por telefone ou por correio eletrónico, conforme já foi referido. “Após haver apresentação, deslocamo-nos a esses mesmos países e aí sim, visualmente e fisicamente conhecemos os nossos fornecedores e os nossos clientes e a partir daí a evolução é muito mais fácil, porque há o conhecimento das pessoas que estão por detrás. Porque estar ao telefone não é a mesma coisa que as conhecer.” disse o entrevistado Joaquim Soares, Diretor Geral da Quimialmel em Albergaria, Portugal, entrevistado em 09 Julho de 2014.

Relativamente à investigação e desenvolvimento (I&D) que leva a produtos diferenciados e ao aproveitamento do capital humano: “A nossa cultura corporativa e valores são muito fortes. Apostamos também muito na qualificação e desenvolvimento dos nossos colaboradores”, disse o entrevistado Paulo Pinho, Vice-presidente de Gestão de Produto da Unidade de Negócio de Água Quente na Bosch, Cacia, Portugal, entrevistado em 02 Julho de 2014. Referiu ainda que a cultura organizacional da Bosch é muito favorável à inovação, e não só para inovação radical, pois “muitas vezes a inovação não é só aquela inovação disruptiva que é um produto completamente inovador, às vezes há pequenas melhorias que por si fazem a diferença. Só para ter uma ideia, existe, no mínimo, uma reunião mensal com a administração, só para discutir os tópicos de inovação, mesmo a própria avaliação de ideias vindas de todos os colaboradores da fábrica é avaliada ao nível da administração da empresa e temos também incentivos para as pessoas segundo as melhores ideias e fazemos concursos e damos prémios para incentivar as pessoas a trazerem ideias. Toda a organização faz parte deste processo.” Na multinacional Inglesa Sage, cotada na bolsa de Londres, há processos semelhantes nomeadamente de concurso de inovação e de partilha e disseminação de ideias inovadoras em todo o grupo de empresas Sage (Oliveira et al., 2007).

A estrutura de custos eficiente, aspeto organizacional diretamente ligado aos preços (baixos) praticados pela empresa, que por sua vez levará à preferência pelo cliente e a maior volume de vendas, é muito importante na Quimialmel, conforme já foi referido, havendo partilha de técnicos: “Nós estamos em Itália, Marrocos, Chile, México, Colômbia e Líbia, e prevemos estar em 2016 em Moçambique. São estes os países onde a Quimialmel existe como marca... Nós temos três ou quatro técnicos... tanto desenvolvem aqui, como esse *know-how* pode passar para uma outra empresa do grupo. Portanto, não há nenhum técnico de nenhuma empresa pertencente ao grupo que esteja estático naquela empresa. Ele pode “rolar” e ir para todas as

outras, de forma a dar assistência no que for necessário. Caso contrário, teríamos de ter quatro ou cinco técnicos em cada empresa para as áreas que temos. Assim, temos um ou dois técnicos que vão girando por todas as áreas técnicas de todas as empresas que constituem o Grupo Quox, que a nível da Quimiamel somos 7 e no Grupo Quox somos 23 empresas na totalidade.” disse o entrevistado Joaquim Soares, Diretor Geral da Quimiamel em Albergaria, Portugal, entrevistado em 09 Julho de 2014.

A orientação para o cliente é bastante focada no caso Quimiamel, em que se planeiam os pedidos / as entregas aos clientes, conforme já foi referido, para evitar esperas e atrasos. Há stocks de segurança, mas “se nós temos um stock de segurança de 10 e o cliente quer 20, obrigatoriamente vai ter de esperar. Nós também não adivinhamos, se a produção da empresa de hoje para amanhã cresce...” disse o entrevistado Joaquim Soares, Diretor Geral da Quimiamel em Albergaria, Portugal, entrevistado em 09 Julho de 2014. Para os produtos feitos à medida para clientes individuais os stocks destinam-se a essas mesmas empresas, mais ninguém os vai querer, e “se aqueles clientes costumam consumir 15 toneladas, eu terei essas mesmas para eles, só daquele produto... Quanto aos produtos normais, temos sempre, todos aqueles que não são formulados estão sempre em armazém, nunca há rotura de stock” continuou o entrevistado Joaquim Soares. No caso Bosch é um bocado diferente, “normalmente trabalhamos sempre por encomendas, sendo que, em mercados mais longínquos, tentamos sempre manter um nível de stock nesses mercados, porque o abastecimento pode demorar seis semanas que é o tempo de um barco chegar daqui ao Chile. Mas trabalhamos sempre com base em encomendas” disse o entrevistado Paulo Pinho, Vice Presidente de Gestão de Produto da Unidade de Negócio de Água Quente na Bosch Cacia, Portugal, entrevistado em 02 Julho de 2014.

De seguida, achou-se relevante analisar o fator relativo à existência de uma marca forte, que traz consigo expectativas de cliente, no que diz respeito a produtos e serviços da marca. A preocupação é em corresponder a essas expectativas e não desiludir. No caso da Bosch, em particular, “temos uma grande variedade dos produtos, apesar de esta fábrica estar dedicada a produzir soluções de água quente e aquecimento, mas a marca Bosch chega muitas vezes ao consumidor final através dos eletrodomésticos que temos em casa, das ferramentas de jardinagem, do sistema de segurança das camaras, do auto-rádio e, portanto, em si ajuda muito digamos, a construir o acesso ao mercado quando entramos como uma marca conhecida como é a marca Bosch. Obviamente, estamos no mercado e a nossa unidade de negócio compete num mercado mundial. Temos de ser extremamente competitivos contra outras empresas a nível de



custos e de organização para poder estar no mercado mundial, porque é muito diferente competir em Portugal, na Europa e no mundo inteiro.” disse o entrevistado Paulo Pinho, Vice Presidente de Gestão de Produto da Unidade de Negócio de Água Quente na Bosch Cacia, Portugal, entrevistado em 02 Julho de 2014.

Outro fator bastante relevante, neste modelo proposto de internacionalização, é o aproveitamento e desenvolvimento do capital humano, que é planeado internamente, e individualmente para cada colaborador, a nível anual, havendo ajuda de entidades externas em determinadas formações. “Temos um catálogo de formações, muitas vezes temos de ir à procura de formações específicas e customizadas para necessidades específicas dos nossos colaboradores. Não há uma entidade única, nós usamos várias colaborações do mercado e temos alguns protocolos”, referiu o vice-presidente de Gestão de Produto da Unidade de Negócio de Água Quente na Bosch, Cacia.

Foi possível também concluir que a internacionalização é realizada de forma gradual e por fases, nas empresas analisadas, conforme já foi referido, de acordo com o modelo de Uppsala.

Na Quimialmel, onde se verifica o modelo de Uppsala, apoiando-se numa internacionalização de evolução gradual, segundo o entrevistado Joaquim Soares *“we first start with export to the [target] market after doing some studies about the activities which we can do in those countries... over quite a long process...”* (Au-Yong-Oliveira e Coelho, 2014, p.7).

Há uma adaptação aos mercados pois na Quimialmel dão suporte técnico onde este é mais preciso, contrariando o que se verifica noutros concorrentes no mercado. Segundo o entrevistado Joaquim Soares, Diretor Geral da Quimialmel em Albergaria, Portugal, entrevistado em 09 Julho de 2014: *“it is the norm that in certain areas companies sell a certain product, they sell it, without giving any type of support in those countries. Our approach is different, especially in African countries, where qualified human resources are in small supply. We opt to sell not only the product but the technical component as well... the application, how they should be applied, how they should be handled. That is our approach to the market. In more developed markets, which have more advanced technical components, we present our products, we do quality tests... but give less support as they will have their own labs to check if the products they are buying have the quality we say they have.”* (Au-Yong-Oliveira e Coelho, 2014, p.7).

Na amostra só se encontra evidências do modelo de Uppsala, embora não se possa generalizar as empresas analisadas recaem mais sobre este modelo. Na literatura, na verdade, não é fácil encontrar casos de empresas Portuguesas *born global*. Temos o caso da empresa Portuguesa

Ach Brito que se transforma numa *born again global* (Ferreira, 2010, p.ii): “a Ach Brito - trata-se de uma PME Portuguesa, antiga, que se encontrava focada no mercado doméstico e, num curto período de tempo, passa a ter um *focus* global.”

No caso da Ach Brito, a sua internacionalização funcionou de forma diferente, visto que pode ser definida como uma empresa que, desde o seu início, pretendeu focar-se no seu mercado doméstico, mas que depois se tornou global de forma rápida, ou seja, sem nenhum período longo que preceda o intento da internacionalização (Ferreira, 2010).

Empresas *born global* são empresas que se internacionalizam desde a fase inicial do seu desenvolvimento, empresas nascidas globais, e estão agora a surgir em números substanciais pelo mundo. Muitas vezes nas novas empresas os recursos humanos, financeiros e tangíveis são escassos, no entanto, estas novas empresas internacionais possuem uma capacidade de inovação e conhecimentos para alcançar um sucesso considerável no mercado externo no início da sua evolução (Knight e Cavusgil, 2004).

A Ach Brito é produtora de produtos de cosmética, nomeadamente sabonetes, constituída em 1918 (Ach Brito, 2014). O que desencadeou o desenvolvimento da mesma foi o convite à exportação para os Estados Unidos pela empresa americana Lafco NY, em 1994. A marca Claus Porto foi a condutora da internacionalização da empresa. Em 1995 deu início à atividade de exportação da empresa Ach Brito através do relançamento e posicionamento da marca Claus Porto (Ferreira, 2010).

## Cenário de uma PME: A Valart

Como referido anteriormente, na Valart foram realizadas cinco entrevistas. As entrevistas foram todas baseadas no mesmo guião de entrevista, mas as respostas e perspetivas partilhadas revelaram-se um pouco diferentes.

Efetivamente é pertinente perceber como pessoas que trabalham tão próximas umas das outras e de forma relacionada têm uma visão tão diferente da realidade que as une. “*The three managing partners were also interviewed. The interviews followed the same interview script, however the answers were quite diverse. Of note is actually how, despite working closely with one another, the vision of reality was so different in each case (revealing a Lindblomian characteristic, as cited by Schweizer (2012, p.746): “Various stakeholders might have different or conflicting views”).*” (Au-Yong-Oliveira e Coelho, 2014, p.5). Uma das perguntas que

suscitaram diversas respostas foi: “a Valart é a única empresa Portuguesa a produzir porta-contentores marítimos?” pois foram obtidas 3 respostas diferentes. Alguns dos entrevistados disseram que sim, outros que não e também houve quem dissesse que existe uma empresa que produz um produto muito semelhante. Foi realizada uma investigação e a única empresa encontrada foi a MOVEHELI - “é distribuidora para Portugal da OMG Spa., empresa solidamente reputada e com uma larga gama de equipamentos na área da movimentação de cargas” (MoveHeli, 2014). No dia dezanove de Setembro de 2014, pelas 11:30h. da manhã foi possível entrar em contacto com a mesma, e o engenheiro técnico responsável pelas vendas disse que vendem porta-contentores de 20’ e 40’. Mas que, na verdade, nunca tinham vendido nenhum até à data, justificando-se pelo facto de serem produtos muito específicos, de grande porte e de grande durabilidade, o que talvez levasse a uma baixa procura. O que levou a concluir que existe pelo menos esta empresa, mas que não é a especialidade da mesma e que dificilmente se consegue encontrar uma empresa que o faça como a Valart, produtos fiáveis, de boa qualidade e à medida do cliente.

Outra questão pertinente foi o facto de não conseguirem estipular de forma igual o número de trabalhadores ligados à internacionalização. No entanto, foi fácil entender o porquê desta situação, pois como a Valart é uma PME com um número mínimo de colaboradores, eles acabam por desenvolver e acumular diversas funções. Uma curiosidade está ligada ao porquê de não tentarem crescer enquanto empresa. Segundo a análise realizada, a Valart é das poucas empresas existentes no mundo a fabricar porta-contentores marítimos (*sideloaders* – ver anexo B) o que significa que devido a esta vantagem e à pouca concorrência existente seria de apostar em novos mercados e investir em colaboradores de forma a poder construir uma boa rede de contactos internacionais, visto que, numa escala de 0 a 100%, 95% é a percentagem de vendas internacionais. Tentar ampliar de forma segura o leque de países em que atuam e assim conseguir crescer. Todavia, nenhum dos cinco entrevistados pensa desta forma, visto que ainda existe a capacidade de aumentar a produção com o número de trabalhadores existentes. “Só com um maior número de encomendas seria necessário reforçar o quadro pessoal” disse o entrevistado Engenheiro Armelin Amaral, Diretor Comercial da Valart em Albergaria-a-Nova, entrevistado em 17 Maio de 2014. Volta-se assim a colocar a questão do investimento em pesquisa de mercados, parcerias e possíveis novos clientes.

Estas foram as duas questões mais pertinentes nas diferentes expectativas ouvidas pelos entrevistados.

Como já foi referido anteriormente “95% das vendas da Valart são de exportações, nunca descorando o mercado interno, mas apostando maioritariamente na exportação”, disse Sandra Coutinho, Diretora da Qualidade Valart em Albergaria-a-Nova, entrevistada em 5 Maio de 2014. Isto é sem dúvida uma forma de ultrapassar a crise que o nosso país enfrenta.

A figura 10 contém alguns dos fatores que conduziram à Internacionalização.

Figura 10 – Fatores que conduziram à internacionalização (elaboração própria)



A internacionalização na Valart tem vindo a tornar-se uma condição necessária para o reforço da sua posição competitiva, mas também para a sua própria sobrevivência. Nas entrevistas realizadas todos os entrevistados disseram que a forma de ultrapassar a crise que Portugal enfrenta é exportando (figura 10). Na realidade, os produtos produzidos pela Valart não são fáceis de vender, e a procura interna é muito reduzida (apenas 5% do total do volume de negócios). Portugal é um país pequeno e os porta-contentores marítimos não são um produto que se compre com frequência. Por esse mesmo motivo as exportações são realizadas para diversos países.

A Valart exporta “para a Holanda, Israel, África do Sul, Namíbia, Costa do Marfim, Senegal, Angola, Moçambique, Chile e Brasil” palavras do entrevistado Joaquim Coelho, Comercial da Valart, entrevistado em 19 Maio de 2014. Cada vez mais se tenta diversificar e alargar os

mercados para os quais as exportações são realizadas. Tendo “agentes e distribuidores em diferentes países. Nomeadamente, em Angola, Moçambique, África do Sul, Namíbia, Chile, Republica Democrática do Congo, entre outros” disse o entrevistando Valdemar Coutinho, Sócio-Gerente da Valart, entrevistado em 26 Maio de 2014.

“Sendo a Valart uma empresa que fabrica equipamentos, “sobre rodas”, privilegiamos parcerias com as empresas representantes/ concessionários das marcas dos camiões e os nossos agentes, com certeza!” concluiu Valdemar Coutinho, Sócio-Gerente da Valart, relativamente às táticas utilizadas pela Valart para atingir o mercado externo. No entanto, segundo a Sandra Coutinho, Diretora da Qualidade da Valart entrevistada em 5 de Maio de 2014, as feiras, as missões empresariais, o mailing, os contactos telefónicos, as representações e a página web também são algumas das formas utilizadas pela Valart para chegar ao mercado externo.

Um aspeto bastante relevante é o facto de a Valart fazer parte da AIDA (Associação Industrial do Distrito de Aveiro), cujo presidente é o próprio Engenheiro Valdemar Coutinho, Sócio-Gerente da Valart (AIDA, 2014). A associação tem como missão representar, promover, apoiar e defender as empresas do distrito de Aveiro. Outro aspeto relevante e essencial é possuir uma rede de contactos internacionais através da AICEP (AICEP, 2014) e ter agentes e distribuidores em diferentes países.

Relativamente à concorrência seria interessante fazer uma análise. Tal como referi anteriormente, o produto mais vendido pela Valart são os porta-contentores marítimos (*sideloaders*) e segundo o entrevistando Joaquim Coelho, Comercial da Valart “não existe concorrência interna nos *sideloaders*!”. Os *sideloaders* “são unidades rodoviárias que permitem transportar contentores marítimos de diversas dimensões, 20’, 40’, 45’, no que se chama hoje transporte intermodal.”

No ponto de vista do Flávio Coutinho, Diretor Técnico da Valart, entrevistado em 27 de Maio de 2014, a Valart possui uma série de vantagens competitivas face à concorrência, ligadas à situação geográfica favorável de Portugal, que já foi referida, e que leva a menores custos de transporte e entregas mais rápidas, para determinados mercados chave. A qualidade do produto fabricado pela Valart possibilita a atribuição de uma garantia de produto muito alargada, fator sempre desejado pelo cliente, eliminando a incerteza em volta do produto, incerteza essa que poderá influenciar negativamente as compras. Isto aliado à customização do produto e preços praticados mais baixos, possibilitado pela pequena dimensão da Valart, impacta positivamente as vendas.

É possível verificar que na Valart segue-se o modelo de Uppsala em que a internacionalização é apresentada como um processo no qual a empresa aumenta gradualmente o seu envolvimento internacional (Forsgren, 2002). Desta forma a Valart tem conseguido uma internacionalização de sucesso. No entanto, existem certos aspetos que poderão ser melhorados, como a falta de especialização e a acumulação de funções – dificuldades que empresas mais pequenas têm dificuldade em ultrapassar.

É notável que o sucesso da Valart se deve às exportações e por esse motivo a Valart tenta chegar a novos mercados. Inicialmente, foi bastante complicado “porque não há falta de Portugueses na fabricação de máquinas relativamente sofisticadas. Sobretudo, concorrer diretamente com Suecos, Australianos e Neozelandeses [não é fácil]” disse o entrevistado Armelim Amaral, Diretor Comercial da Valart, entrevistado em 17 de Maio de 2014. A forma como os Portugueses são vistos no exterior face às vendas efetuadas e à concorrência existente não é a melhor, “a reputação dos Portugueses é fraca, no geral. Pois nos países do Norte da Europa temos má reputação. Vêm-nos quase como “marroquinos”” relata o entrevistado Flávio Coutinho, Diretor Técnico da Valart, entrevistado em 27 de Maio de 2014. Todavia, a Valart inspira confiança aos seus clientes e a prova disso é “quando o cliente repete a compra e se conseguem aumentar as vendas no mesmo mercado” disse o Flávio Coutinho.

Este é o cenário da Valart, uma PME portuguesa que tem conseguido sucesso na exportação dos seus produtos.



## Capítulo VI

### *Recomendações para a ação / gestão na Valart*

A Valart é uma PME em expansão e com rentabilidade porque os seus produtos estão tecnologicamente atualizados, a empresa tem preços competitivos e um prazo de entrega relativamente curto. Portanto, existe mercado para este tipo de produtos e a Valart tenta marcar presença nos mesmos, de forma a dar resposta à procura existente. No entanto, a Valart pode crescer bastante ao investir em colaboradores especializados de forma a obter recursos humanos qualificados para diversas funções, mas sem perder a dinâmica de interação atual existente (Cunha e Rego, 2013).

O departamento comercial necessita no mínimo de um comercial 100% dedicado à atividade, pois o Sr. Joaquim Coelho acumula diversas funções. Deve-se ponderar até que ponto está a resultar a acumulação de funções existentes nos diversos ramos, uma vez que “a departamentalização permite simplificar o trabalho... e aumentar a eficiência e eficácia... pois contribui para um aproveitamento mais racional dos recursos disponíveis nas organizações” (Teixeira, 2013).

Investir em colaboradores qualificados e especializados pode ser visto como um investimento a longo prazo. A Valart pretenderá trabalhar para aumentar as eficiências, ou seja, se hoje produzem X com Y pessoas, para o ano tentam produzir mais com o mesmo número de pessoas e, portanto, ano após ano, um dos indicadores que pode seguir é o de aumento de eficiência, quer na área direta, de quem produz diretamente e monta os produtos, quer na área indireta, que tem um peso significativo nos custos de negócio. A importância de manter custos baixos, em especial em épocas de retração da economia, é fundamental (Porter, 1980). Contudo, abrir um departamento de marketing interligado com o comercial poderá ser vantajoso, pois o marketing pode ser usado na exportação, mesmo em mercados industriais, em que a Valart vai para dado país e dá a conhecer os seus produtos e o que a empresa faz, e aí sim, o marketing poderá ter uma influência importante, quer antes, quer depois do contacto direto (Kotler e Keller, 2009).

A ação comercial da Valart poderá ser “a rua” também. Para iniciar, seria interessante ter dois novos comerciais, um pela Europa e outro pelos restantes continentes, a dar a conhecer a empresa e a mostrar o catálogo da Valart, de forma a tentar angariar novos clientes. Não se deve abrandar e com a ajuda dos comerciais a visibilidade da Valart aumentaria. Uns clientes



ganham-se e outros perdem-se, muitas fábricas fecham e o mercado nem sempre é bom para todos os intervenientes, o que pressupõe a necessidade de investir na parte comercial (Cialdini, 2001). Muitas empresas fecharam com a crise e há clientes da Valart nessa condição, assim quando se perde mercado tem de se procurar mais clientes noutra lado.

A Valart poderia apostar mais na formação contínua, e na aprendizagem (Cunha e Rego, 2013), dentro das áreas de cada uma das funções, pois é importante a qualificação e o desenvolvimento dos colaboradores.

Os recursos humanos têm um peso muito grande numa empresa e uma melhor comunicação interna seria vantajosa, inclusive apoiada em ferramentas informáticas denominadas tecnologias de informação e comunicação (TIC), que podem fomentar a inovação (Oliveira e Ferreira, 2012). Planear, gerir e manter o processo de gestão da qualidade e da comunicação das pessoas é fundamental em qualquer empresa no sentido de crescimento e desenvolvimento da mesma.

A Valart também podia tentar inserir-se em mais instituições industriais e criar redes de contactos internacionais formais (Schweizer, 2012), de forma a conseguir uma maior visibilidade e expansão.

Estas são as ações propostas para uma melhor gestão da Valart e consequentemente a condução a uma maior expansão (ver figura 11).

Figura 11 – Ações de melhoria propostas



# Capítulo VII

## *Conclusão*

Com a globalização dos mercados nacionais estes dão lugar a um mercado global e com o aumento da concorrência internacional as organizações procuram novas maneiras de se posicionarem no mercado global. Desde então que tanto as pequenas e médias empresas (PME) como as grandes empresas tentam arranjar estratégias de internacionalização.

A internacionalização das PME envolve um processo crescente de presença em mercados internacionais, envolvendo o meio onde a empresa está inserida bem como as suas estratégias e formas de atingir o mercado alvo.

Tal como referem Teixeira e Diz (2005) “as pequenas e médias empresas representam um papel fundamental na economia da generalidade dos países, mesmo naqueles onde o peso das grandes organizações mais se faz sentir” (Teixeira e Diz, 2005, p.260). A internacionalização de empresas é entendida como um processo gradual do comprometimento nas atividades internacionais.

Com este trabalho foi estudado e analisado o desenvolvimento da internacionalização no contexto das empresas multinacionais (EMN) Bosch e Quimialmel, como forma de comparação com a PME, Valart. Foram identificadas as principais etapas e fatores de influência que contribuem para a internacionalização das PME e, através de um estudo empírico, foram avaliadas as dinâmicas de internacionalização adotadas pelas empresas estudadas através de entrevistas. Este estudo qualitativo permitiu a proposta de um diagrama síntese das multinacionais em questão e a análise do cenário da PME, Valart. A proposta considera-se apropriada face aos fatores identificados durante a revisão da literatura e análise das entrevistas realizadas.

A proposta contempla um modelo de internacionalização com uma visão ampla e concisa dos pontos considerados relevantes, após ter sido feito o tratamento de dados.

Foi possível assim analisar a ótica aplicada às EMN em questão, assim como também permitiu a caracterização dos principais fatores que influenciam a internacionalização das PME em cada fase de sua internacionalização, tendo em conta os antecedentes de empresas Portuguesas que conduzem a uma internacionalização de sucesso.

Conforme se concluiu no *paper* da candidata, em co-autoria, no ICERI 2014, *“effective collaboration with a number of entities, up- and down-stream, is a growing requirement in organizations. Finally, our study confirms other research (Sousa et al., 2014) in so far as firms in Portugal have been following a gradual internationalization process”* (Au-Yong-Oliveira e Coelho, 2014, p.10).

A importância da colaboração, ao longo de toda a cadeia de abastecimento, é uma realidade crescente nas organizações (Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2008), mesmo havendo uma internacionalização gradual da empresa, conforme a que foi verificada por este estudo e também por outros (Sousa et al., 2004).

# Referências Bibliográficas

- Ach Brito (2014). Disponível em: <http://www.achbrito.com/pt/>, acedido a 14-09-2014.
- AICEP (2014). Disponível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/Index.aspx>, acedido a 22-09-2014.
- AIDA (2014). Disponível em: <http://aida.pt/aida.html>, acedido a 22-09-2014.
- Au-Yong-Oliveira, M., Coelho, J. V. (2014). Internationalization curricula – What should be the focus? Learning from Portuguese case studies about the internationalization process. *Article presented virtually at ICERI 2014 – 7<sup>th</sup> International Conference of Education, Research and Innovation, Seville, 17-19 November, and included in the conference proceedings.*
- Bosch (2014). Disponível em: [http://www.bosch.pt/pt/pt/our\\_company\\_10/our-company-lp.html](http://www.bosch.pt/pt/pt/our_company_10/our-company-lp.html), 25-09-2014.
- Camacho, H. (2012). *Guião: Como fazer uma entrevista*. Biblioteca da Escola de D.João II.
- Camarinha-Matos, L.M., Afsarmanesh, H. (2008). *Collaborative networks: Reference modeling*. Springer, New York, NY, USA.
- Cialdini, R.B. (2001). Harnessing the science of persuasion. *Harvard Business Review*, Outubro, pp.72-79.
- Cunha, M.P., Rego, A. (2013). *Superequipas – Orientações para equipas que desejam superar-se*. Conjuntura Actual Editora, Coimbra, Portugal.
- Dal-Soto, F., Alves, J.N., Bulé, A.E. (2014). Análise do processo de internacionalização de modelos de Uppsala: Caminhos para as empresas Brasileiras. *Estudo & Debate* 21, n. 1, pp. 179-199.
- Dias, Manuela C.C. Ferreira (2007). A internacionalização e os fatores de competitividade: o caso Adira. Dissertação de mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Dutot, V., Bergeron, F., Raymond, L. (2014). Information management for the internationalization of SMEs: An exploratory study based on a strategic alignment perspective. *International Journal of Information Management* 34, pp. 672–681.
- Dyer, J.H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal* 17, pp.271-291.

- Elharidy, A.M., Nicholson, B., Scapens, R.W. (2008). Using grounded theory in interpretive management accounting research, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 5(2), pp.139-155.
- Erlingsson, C., Brysiewicz, P. (2013). Orientation among multiple truths: An introduction to qualitative research. *African Journal of Emergency Medicine* 3, pp. 92 – 99.
- Ferreira, Luísa C.B. (2010). Ach Brito – Born again global. Dissertação de mestrado. Universidade do Porto, Faculdade de Economia.
- Figueira-de-Lemos, F., Hadjikhani, A. (2013). Internationalization processes in stable and unstable market conditions: Towards a model of commitment decisions in dynamic environments. *Journal of World Business* 49, pp. 332-349.
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review* 11, pp. 257- 277.
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters. *Harvard Business Review* (Set. / Sept.), On Point Article, pp.1-12.
- Gibbs, G. (2007). *Analyzing qualitative data*. Sage, London, UK.
- Grosse, R., Fonseca, A. (2012). Learning Through Imports in the Internationalization Process. *Journal of International Management* 18, pp. 366–378.
- Hadjikhani, A., Hadjikhani, A.I., Thilenius, P. (2013). The internationalization process model: A proposed view of firms' regular incremental and irregular non-incremental behaviour. *International Business Review*, pp.14.
- Hem, L.E., Iversen, N.M., Olsen, L.E. (2014). Category characteristics' effects on brand extension attitudes: A research note. *Journal of Business Research* 67, pp. 1589 – 1594.
- Hewerdine, L., Welch, C. (2013). Are international new ventures really new? A process study of organizational emergence and internationalization. *Journal of World Business* 48, pp. 466–477.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. (2011). *Strategic Management – Competitiveness and Globalization – Concepts*. 9<sup>th</sup> ed. South-Western Cengage Learning, Mason, USA.
- Hsu, W., Chen, H., Cheng, C. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business* 48, pp. 1 – 12.
- Innoskills (2014). *Innoskills – Competências de inovação para PMEs*. Lifelong Learning Programme. Education and Culture DG.

- Inventta.net (2014). Inventta – Where innovation lives. Disponível em: <http://inventta.net/radar-inovacao/a-inovacao/>, acessado a 19-10-2014.
- Johanson, J., Mattsson, L.G. (1988). Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach, in Hood, N. and Vahlne, J.-E. (eds), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, London.
- Johanson, J., Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* 40, pp.1411-1431.
- Jones, M. (1995). Organisational learning: Collective mind or cognitivist metaphor? *Accounting, Management and Information Technologies* 5(1), Jan.Mar., pp. 61-77.
- Junjie, Z., Xiajing, D. (2013). Research on Chinese Born Global Firms' International Entrepreneurial Mechanism and Development Mode. *International Business and Management* 7, pp. 77-83.
- Kalinic, I., Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review* 21, pp. 694–707.
- Kotler, P., Keller, K. (2009). *Marketing Management*. 13ª Edição. Pearson Education, Nova Jersey, EUA.
- Kontinen, T., Ojala A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy* 1, pp.97–107.
- Knight, G.A., S.T. Cavusgil (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies* 35, pp. 124-141.
- Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Puimalainen, K. (2012). Start-up patterns of internationalization: A framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs. *European Management Journal* 30, pp. 372– 385.
- Kubíčková, L., Votoupalová, M., Toullová, M. (2014). Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance* 12, pp. 319 – 328.
- Lashinsky, A. (2013). *O segredo da Apple – Tudo o que ainda não sabe sobre a empresa mais secreta e mais admirada do mundo*. Editora Objectiva, Carnaxide, Portugal [uma tradução de *Inside Apple: The Secrets Behind the Past and Future Success of Steve Jobs's Iconic Brand*, publicado por Grand Central Publishing, Nova Iorque, 2012].
- Lencastre, P. (Ed.) (2007). *O livro da Marca*. Publicações Dom Quixote.

- Lin, W. (2012). Family ownership and internationalization processes: Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm. *European Management Journal* 30, pp. 47 – 56.
- Lorga, S. (2002). A internacionalização e os mecanismos de cooperação em rede na vitrocrystal, Ace. Faculdade de Economia e Gestão. Universidade Católica Portuguesa, Porto.
- Lye, A., Venkateswarlu, P., Barrett, J. (2001). Brand extensions: Prestige brand effects. *Australasian Marketing Journal* 9 (2), pp.53-65.
- Manzini, J.E. (2012). Uso da entrevista em Dissertações e teses produzidas em um programa de Pós-Graduação em Educação. *Revista Percurso – NEMO* 4, pp. 149-171.
- Marsh (2012). *Internacionalização – A chave estratégica para o crescimento*. Marsh Ltd.
- Martins, J.M. (2010). *Estratégia organizacional dinâmica*. Edições Sílabo, Lisboa, Portugal.
- Mota, R., Scott, D. (2014). Chapter 3 – Innovation. *Education for Innovation and Independent Learning*, pp.21-40.
- MoveHeli (2014). Disponível em: <http://www.moveheli.pt/Empresa/Empresa.htm>, 19-09-2014.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company – How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York, NY, USA.
- OCDE e a Eurostat (2005). *Oslo manual – Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3rd ed. OCDE e Eurostat.
- Oesterle, M., Richta, H. N., Fisch, J. H. (2013). The influence of ownership structure on internationalization. *International Business Review* 22, pp. 187–201.
- Oliveira, M.A. (2014a). O caso da Star TV (Ghemawat, 2001). Tradução, resumo e análise. Apoio ao estudo de Gestão de Marketing, Universidade de Aveiro.
- Oliveira, M.A. (2014b). Mas o que é o Marketing? Texto resumo (de Hunt, 2002) de apoio ao estudo para a unidade curricular Gestão de Marketing, na Universidade de Aveiro.
- Oliveira, M.A. (2014c). O livro da marca (Lencastre, 2007). Seleção de excertos. Apoio ao estudo para a unidade curricular Gestão de Marketing, na Universidade de Aveiro.
- Oliveira, M.A., Barandas, H., Barros, A. (2007). What do innovators do to succeed? A case study of Sage plc. *Paper* apresentado oralmente por Manuel A. Oliveira na 14th International Product Development Management Conference, EIASM – The European Institute for Advanced Studies

- in Management - Faculdade de Engenharia do Porto, Universidade do Porto (FEUP, UP) - 10-12 Junho, 2007. *Full paper* publicado nas *proceedings* da conferência, parte 2 de 3, pp.1007-1018.
- Oliveira, M.A., Ferreira, J.J.P. (2012). BNML representations: A storyline view and a plot view of how interoperability is an antecedent of innovation at IP BRICK. *African Journal of Business Management* 6(15), 18 Abril, pp.5338-5361.
- Oxford Dictionaries online (2014). Model – definition. Disponível em: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/model>, acedido a 23-10-2014.
- Pereira, H. K. S. (sem ano). Marketing mix nas organizações de serviços contábeis no município de fortaleza. Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Fortaleza, Ceará, Brasil.
- Petty, N.J., P. Thomson, O., Stew, G. (2012). Ready for a paradigm shift? Part 2: Introducing qualitative research methodologies and methods. *Manual Therapy* 17, pp. 378-384.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy – Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, Nova Iorque, Nova Iorque, EUA.
- Porter, M.E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, March-April, pp.73-91.
- Remenyi, D. (2012). *Case study research*. Academic Conferences and Publishing International, Reading, Reino Unido.
- Salvador, R., Porto, L., Pessoa, F. (sem data). Análise do Modelo de Uppsala com Foco nas Competências Requeridas para sua Operacionalização. *Revista eletrónica Gestão e Sociedade*. Disponível em: <http://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/558/541>, acedido a 03-09-2014.
- Samara, B.S., Barros, J.C. (2002). *Pesquisa de Marketing – Conceitos e Metodologia*. Prentice Hall, 3ª Edição, São Paulo, Brasil.
- Santos, J.F., Ribeiro, J.C. (2006). Estratégias de internacionalização das empresas nacionais: o caso da fileira têxtil. *Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas* 9. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto.
- Schweizer, R. (2012). The internationalization process of SMEs: A muddling-through process. *Journal of Business Research* 65, pp. 745–751.



Storck Verlag Hamburg (2010). *Container Contacts – The European Multimodal Guide 2011*. Hamburgo, Alemanha.

Sousa, T.D., Au-Yong-Oliveira, M., Borges Gouveia, J. (2014). The gradual internationalization process of Portuguese companies despite an urgency to export and internationalize: Adapting to local markets and being open to change. Abstract presented orally at the 7th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business (EMAB), Kristiansand, Norway, 18-19 September. Published in the conference proceedings, Vrontis, D., Weber, Y., Tsoukatos, E. (Eds.), *The future of entrepreneurship*, pp.1931-1934.

Teixeira, S., Diz, H. (2005). *Estratégias de internacionalização*. Publisher Team, Lisboa, Portugal.

Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações*. Escolar Editora, Lisboa, Portugal.

Trott, P. (2012). *Innovation management and new product development*. 5ª ed. Pearson Education Limited, Essex, Inglaterra.

Von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, EUA.

Weick, K.E.; Roberts, K.H. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, pp. 357-381.

# Anexo A – Guiões de entrevista



## **Anexo A1**

### **Guião de entrevista – Valart**

#### **Tema: gestão / internacionalização**

**Joana Coelho – Abril 2014**

Nome:

Sexo:

Idade:

Qual a sua formação académica?

Qual o cargo que ocupa na empresa?

Há quantos anos trabalha na Empresa Valart?

Quando começou a trabalhar no setor metalúrgico?

A Valart é a única empresa Portuguesa a produzir porta-contentores marítimos?

Qual é a finalidade dos porta-contentores marítimos?

É o único produto que comercializam?

Considera que a Valart tem uma vantagem competitiva face à concorrência?

Em caso afirmativo, o que origina essa vantagem? Indique uma ou mais das seguintes:

1. Custos menores que a concorrência,
2. Características específicas e técnicas do produto – inovação que leva a diferenciação do produto
3. Bons prazos de entrega / bom serviço de transporte devido a localização geográfica favorável de Portugal
4. A garantia alargada do produto
5. Outro – por favor indicar qual ou quais

Quantos colaboradores tinha a empresa em finais de 2013?

Quais as vendas totais anuais da empresa em finais de 2013?

Qual a % de vendas internacionais [escala de 0 a 100] em 2013?

Quantos colaboradores existem na empresa ligados à internacionalização (finais de 2013)?

Qual a formação dos colaboradores ligados à Internacionalização?

Existe na empresa alguém com conhecimento especializado sobre a internacionalização? Como e onde o adquiriram?

A vossa empresa faz parte de algumas associações industriais? Quais?

A empresa tem alguma rede de contactos internacionais?

Qual o papel do CEO na Internacionalização? Tem um contacto direto? Realiza vendas?

Quais as táticas de venda que utilizam para atingir o mercado externo?

Qual considera ser a reputação dos portugueses no exterior face às vendas efetuadas e à concorrência existente?

Considera que a Valart inspira confiança aos clientes estrangeiros? Como consegue fazê-lo?

Porque acha que o vosso produto se vende?

Como conseguem ultrapassar a crise interna que o nosso país enfrenta?

Produzem de acordo com encomendas ou para fazer / haver stock?

Qual a hipótese de aumentar o número de colaboradores para que haja um aumento da produção e consequentemente um crescimento da empresa?

## *Anexo A2*

### **Guião de entrevista – Bosch**

#### **Tema: gestão / internacionalização**

**Joana Coelho – Junho 2014**

Nome:

Sexo:

Idade:

Qual a sua formação académica?

Qual o cargo que ocupa na empresa?

Há quantos anos trabalha na Empresa Bosch?

Quais os produtos que mais comercializam?

Quais os setores de negócio mais rentáveis?

A Bosch está classificada como uma das empresas mais atrativas a nível mundial. Como explicam este posicionamento?

Considera que a Bosch tem uma vantagem competitiva face à concorrência?

Em caso afirmativo, o que origina essa vantagem? Indique uma ou mais das seguintes:

1. Custos menores que a concorrência
2. Características específicas e técnicas dos produtos – inovação que leva a diferenciação do produto
3. Bons prazos de entrega / bom serviço de transporte devido a localização geográfica favorável de Portugal
4. A garantia alargada do produto
5. Cultura organizacional Bosch favorável à inovação [p.f. descrever]

6. Processo de gestão da inovação Bosch superior e mais eficaz que a concorrência [p.f. descrever]

7. Outro – por favor indicar qual ou quais

A Bosch tem equipamento especializado? Em caso afirmativo, de que país e para que fins?

Em Portugal realizam vendas? Em caso afirmativo, em que filiais?

Quantos colaboradores totais tinha a empresa em finais de 2013?

Qual o orçamento de vendas totais anuais da empresa em finais de 2013?

Qual a % de vendas internacionais [escala de 0 a 100] em 2013 em Portugal?

Quantos colaboradores existem nesta filial ligados à internacionalização (finais de 2013)?

Os vossos vendedores têm formação específica na empresa?

Qual a formação dos colaboradores ligados à Internacionalização?

Vocês apostam na formação dos vossos colaboradores e preferem colaboradores qualificados ou apostam mais na atitude?

A experiência para vocês é um fator chave na contratação de um funcionário? Ou apostam em jovens recém-licenciados?

Consideram que o marketing e as vendas estão diretamente relacionados? Ou são áreas distintas, com departamentos distintos?

O marketing só faz comunicação para o exterior ou também está ligado a decisões estratégicas e ao lançamento de novos produtos?

Apostam em formações constantes de forma a manter os vossos colaboradores sempre atualizados? Se sim, onde e quem as dá?

Consideram que saber falar fluentemente o Inglês e o Espanhol e o Alemão é um dos fatores chave para o bom contacto entre as vossas empresas e os vossos clientes?

Inovar radicalmente e combater obstáculos é a chave para o sucesso?

Como é que iniciaram a vossa expansão a nível mundial?

A vossa empresa faz parte de algumas associações industriais? Quais?

Quais as redes de contactos internacionais da empresa?

Qual o papel do CEO na Internacionalização? Tem um contacto direto? Realiza vendas com clientes prioritários?

Quais as táticas de venda que utilizam para atingir o mercado externo?

Qual considera ser a reputação dos portugueses no exterior face às vendas efetuadas e à concorrência existente?

Considera que a Bosch inspira confiança aos clientes estrangeiros? Como consegue fazê-lo?

Porque acha que os vossos produtos se vendem?

Como conseguem ultrapassar a crise interna que o nosso país enfrenta?

Produzem de acordo com encomendas ou para fazer / haver stock?





## Anexo A3

**Guião de entrevista – Quimialmel**  
**Tema: gestão / internacionalização**  
**Joana Coelho – Julho 2014**

Nome:

Sexo:

Idade:

Qual a sua formação académica?

Qual o cargo que ocupa na empresa?

Há quantos anos trabalha na Empresa Quimialmel?

Quais os produtos que mais comercializam?

Quais os setores de negócio mais rentáveis?

Considera que a Quimialmel tem uma vantagem competitiva face à concorrência?

Em caso afirmativo, o que origina essa vantagem? Indique uma ou mais das seguintes:

1. Custos menores que a concorrência.
2. Características específicas e técnicas dos produtos.
3. Bons prazos de entrega / bom serviço de transporte devido a localização geográfica favorável de Portugal.
4. A garantia alargada do produto.
5. Outro – por favor indicar qual ou quais.

Pertencer ao Grupo Quox trás vantagens como uma maior procura, devida à confiança e à boa posição dos mesmos?

O grupo tem marcas fortes? Quais?

Consideram que representar diversas multinacionais é uma garantia para o sucesso?

Como conseguiram chegar até este vasto leque de Multinacionais e representá-las? Que representações é têm?

A Quimialmel tem equipamento / máquinas especializadas? Em caso afirmativo, de que país e para que fins?

Em Portugal realizam vendas?

Quantos colaboradores no total tinha a empresa em finais de 2013?

Qual foi o orçamento anual total de vendas da empresa em 2013? (em Euros e como % do total do orçamento da empresa).

Qual foi o orçamento total de Marketing em 2013? (em Euros e como % do total do orçamento da empresa).

Qual a % de vendas internacionais em 2013 relativo ao que se vendeu em Portugal em 2013?

Quantos colaboradores existem em Portugal ligados à internacionalização (finais de 2013)?

Os vossos vendedores têm formação específica na empresa?

Qual a formação dos colaboradores ligados à Internacionalização?

Vocês apostam na formação dos vossos colaboradores e preferem colaboradores qualificados ou apostam mais na atitude?

A experiência para vocês é um fator chave na contratação de um funcionário? Ou apostam em jovens recém-licenciados?

Consideram que o marketing e as vendas estão diretamente relacionados? Ou são áreas distintas, com departamentos distintos?

O marketing só faz comunicação para o exterior ou também está ligado a decisões estratégicas e ao lançamento de novos produtos?

Apostam em formações constantes de forma a manter os vossos colaboradores sempre atualizados? Se sim, onde e quem as dá?

Consideram que saber falar fluentemente o Português, o Inglês e o Espanhol é um dos fatores chave para o bom contacto entre as vossas empresas e os vossos clientes?

Qual é a chave para o sucesso da Quimialmel?

Como é que iniciaram a vossa expansão a nível mundial?

A vossa empresa faz parte de algumas associações industriais? Quais?

Quais as redes de contactos internacionais da empresa?

Qual o papel do CEO na Internacionalização? Tem um contacto direto? Realiza vendas com clientes prioritários?

Quais as táticas de venda que utilizam para atingir o mercado externo?

Qual considera ser a reputação dos portugueses no exterior face às vendas efetuadas e à concorrência existente? Piorou com a crise mais recente?

Porque acha que os vossos produtos se vendem?

Como conseguem ultrapassar a crise interna que o nosso país enfrenta?

Produzem de acordo com encomendas (produtos personalizados?) ou para fazer / haver stock?



## Anexo B – Imagem de um *sideloader*



(porta-contentor marítimo - imagem gentilmente cedida pela Valart)

**(e disponível em:**

<http://www.valart.pt/produtos.aspx?action=all&id=1&tit=Cami%C3%A3o>,  
acedido a 23-10-2014)

